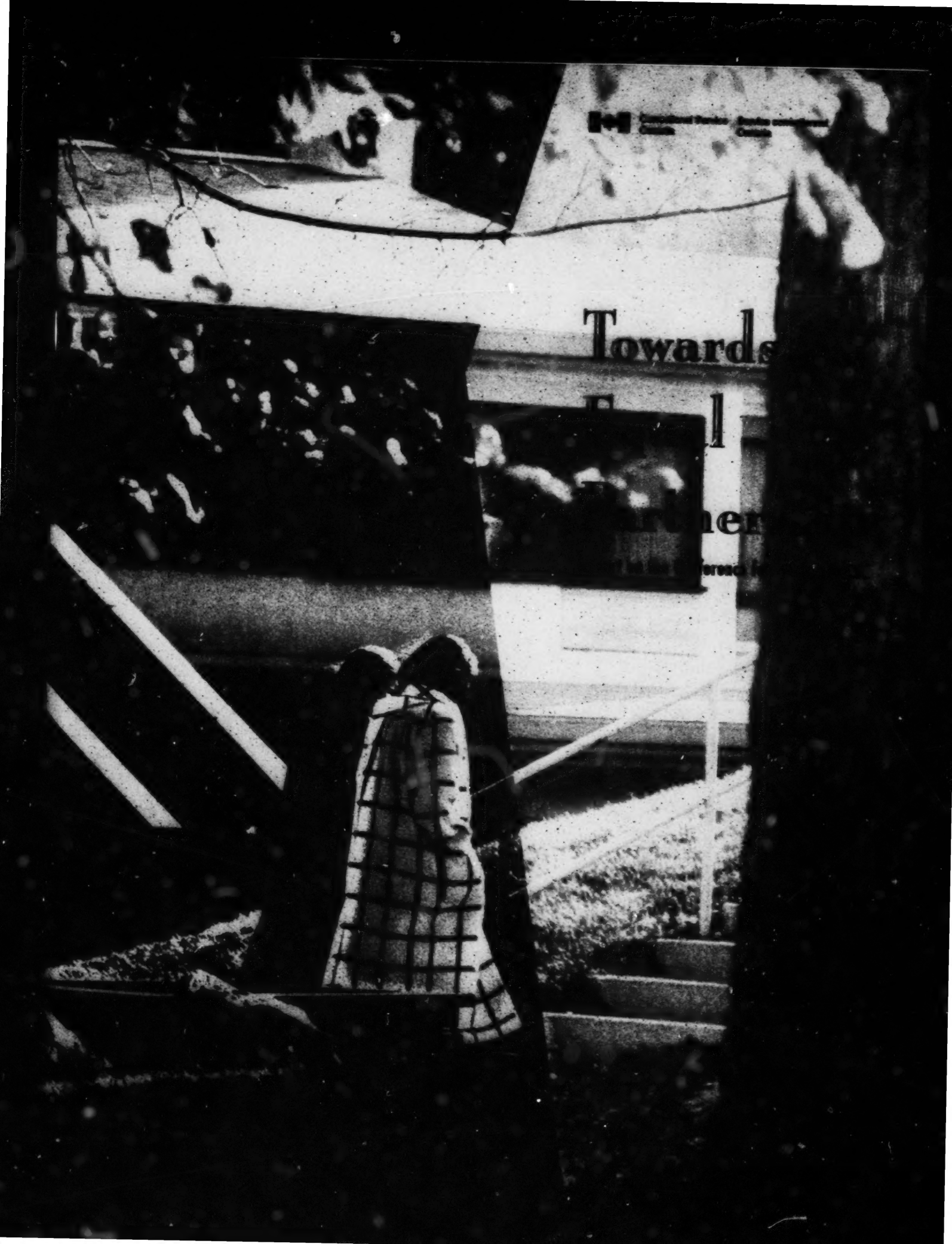

Towards

92-07883/

CANADIAN CATALOGUING IN PUBLICATION DATA

Conference for Women in CSC (1991 : Mont Ste. Marie, Quebec)

Towards equal partnership : report on the Conference for Women in CSC

Text in English and French with French text on inverted pages.
Title on added t.p.: Partenaires à parts égales
ISBN 0-662-59051-1
DSS cat. no. JS82-63/1992

1. Women correctional personnel – Canada – Congresses. 2. Correctional institutions – Canada – Congresses.
I. Correctional Service Canada. II. Title. III. Title: Report on the Conference for Women in CSC. IV. Title: Partenaires à parts égales.

HV9507.C66 1992 365.971'068'3 C92-099702-3E

Published by the Correctional Service of Canada under the authority of the Solicitor General of Canada

© Minister of Supply and Services Canada, 1992

If you have any questions about the content of this publication, please contact:
Holly Flowers
Personnel and Training
The Correctional Service of Canada
340 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0P9
Telephone (613) 992-8709
Fax (613) 992-9208

Designed and produced by The Bytown Group Inc.

Catalogue No JS82-63/1992
ISBN 0-662-59051-1
June 1992

TABLE OF CONTENTS

Introduction 1

Equality benefits us all 2

Barriers 3

Strategies for Change 5

1. New Management Styles 5

Management: gender affects the style 5

Create win-win scenarios when supervising men 6

2. Creating Opportunities 7

Career pathing 7

Make mentoring work for you 8

Peer coaching 9

Networking gets results 10

Federally Sentenced Women's Initiative 11

3. Personal Advancement Strategies 12

Balancing work and family life 12

Understanding and managing women's stress loads 14

Empowerment through financial planning 16

Dealing with domestic violence 18

4. Creating a Supportive Work Environment 20

Using humour on the job 20

Voluntary part-time work 21

Creating a harassment-free workplace 23

Role Models/Peer Advice 25

Making it Happen 29

Conclusion 29

Recommendations 30

Participants to the Workshop 33

Introduction

From November 4 to 7, 110 women from all regions and a broad spectrum of occupations came together at Mont Ste. Marie, Québec, for the first-ever conference for women at CSC.

The conference goal was to provide a forum for sharing ideas, knowledge, values and experiences relating to women's issues in the correctional workplace. The need for such a forum came clear to me as a result of my travels through CSC regions over the past two years. In the Pacific region, a group of women encouraged me to organize this national event. Fortunately, Commissioner Ole Ingstrup gave the project his full support.

The participants were middle managers, women with leadership responsibilities who could serve as role models and mentors for other staff. There was general consensus that although CSC has progressed greatly in recent years, more change is necessary to ensure equal participation of women and men at all levels and areas of work.

Delegates did not dwell much on problems, nor did they ask for special privileges for women. Rather they called for the kind of supportive, inclusive workplace that would allow each employee to give the best of him- or herself.

Working hard in plenaries, workshops and informal discussions, the participants came up with 26 specific recommendations covering key areas such as training and development, career support and support to staff with family responsibilities.

EXCOM has reviewed these recommendations and is taking steps towards implementation.

Participants also shared information about how to help one another and how to combat isolation, particularly for those who lack support systems in their vicinity.

November 1991 was just a first step. The dialogue continues — between women and women and between women and men at all levels of the organization. Some of this discussion will be formal, through future conferences and seminars at both the regional and national levels. Much will be informal. This brochure is designed to help the communication process. It summarizes what happened at Mont Ste. Marie for the benefit of those who could not attend. Use it as a self-help guide and as springboard for dialogue. Real progress can only come if individuals talk to one another, support one another and are willing to grow and change.

Dyane Dufresne
Assistant Commissioner, Personnel and Training

Equality benefits us all

The agenda brought forward at Mont Ste. Marie was perhaps long overdue. Nevertheless, the fact that it occurred is a sign that we are moving in the right direction. I am proud to say we are leaving behind an outdated organizational model — one that is rigid, authoritarian, hierarchical.

Instead, with the Mission as our base, we are working towards an organization that is more respectful of individuals, that nurtures everyone's abilities and that promotes teamwork and cooperation. A key aspect of this process is ensuring that both women and men are able to contribute their full range of abilities to the Service.

Women, because of their experiences and upbringing, tend to have certain skills that are particularly in tune with the teamwork approach of progressive organizations in the 1990s. Women workers and managers are often more likely than men to share power and information, to communicate, to motivate others, to enhance other people's self-worth and to create a sense of community among individuals.

Unfortunately, these very strengths have tended to be undervalued in our society. We are beginning to recognize that women's special "people" skills are key to a motivated, productive, healthy workforce. The suggestions put forward at Mont Ste. Marie are ways to ensure that women can put their considerable abilities to work for the Service, fully and without obstruction.

The call for equal partnership among men and women is both a challenge and an opportunity. It requires that we let go of outmoded ideas about gender. It offers us the opportunity to understand one another better and to create a more productive and enriching workplace.

In short, it brings us closer to the ideal expressed in Core Value 3: *"We believe our strength and our major resource in achieving our objectives is our staff and that human relationships are the cornerstone of our endeavour."*

I wish to thank the delegates to the Mont Ste. Marie conference for their superb job of focusing on the important issues. I fully support their objectives and urge everyone at CSC to do the same.

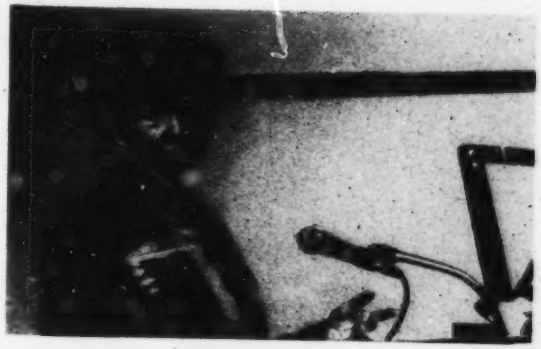
Ole Ingstrup
Commissioner

Barriers

"In order to be the best, we have to attract the best, we have to reward the best, and we have to keep the best. Half the talent of this country resides with the women of Canada, and we in the Public Service can do much more to recognize this reality and make use of that talent."

Speaker: Kay Stanley, Co-ordinator, Status of Women Canada

Women have made considerable progress at CSC over the last decade. Ten years ago only one in five CSC employees was female, and women correctional officers were virtually unheard of. Today, women represent almost a third of the Service overall and 15 percent of correctional officers.



Nevertheless, women have not advanced up the ranks in the numbers that might be expected, nor spread out through the full range of occupational groups. On the contrary. Most CSC women remain clustered in the "pink ghetto" of clerical and secretarial jobs and only 14.7 percent of senior managers are women.

This is not because women lack skills, education, know how or ambition, or even because of overt discrimination, rather it's subtle barriers, such as biased attitudes, that hold women back. As a result, some of the best and brightest women either fail to apply for CSC positions or leave the Service in frustration.

"foster... respect and support for the talents and integrity of every employee woman or man."

For women managers, suervising men can be a tricky business. First of all, for some men this may be a new and unwelcome experience. They may be uncomfortable about taking orders from a woman because they are not used to it. As Kay Stanley, Co-ordinator, Status of Women Canada, points out, neither CSC nor any other federal department can afford this loss. Experts predict a serious shortage of skilled workers in coming years. The failure to retain promising women employees will mean missing out on some of the best available talent in the future.

Glass ceiling

Concerned about these issues, CSC commissioned a study on women in the Service. Its report, published in 1990, found that women, as a group, felt isolated and discouraged because of perceived discrimination. Examples cited were *"gender-biased selection boards, tokenism, sexual harassment, biased perceptions toward family life, and a persistent, underlying ethos that corrections work is men's business."*

These findings are similar to those of a government-wide study conducted by a specially assembled Task Force on Barriers to Women in the Public Service. Its report, called *Beneath the Veneer*, was published in April 1990.

According to the Task Force, negative attitudes and a male-centred corporate culture contribute to a "glass ceiling" — a kind of invisible barrier to women's advancement. Some problems are:

- Many men still do not accept women in non-traditional roles; they have stereotyped views of women's "proper place," i.e., in the home or in low-paying, low status jobs.
- There's a tendency to view traditionally masculine traits and styles of leadership as the norm, while strengths seen as feminine are undervalued.
- Managers often disregard women's efforts, experience and credentials. Women have to prove themselves over and over, while male colleagues are assumed to have abilities.
- Informal structures and codes of behaviour make the Public Service still very much an "old boys' club." Male managers may hold social activities in which they discuss strategies and form bonds. Women colleagues are often excluded.
- Women often do "double duty," shouldering the bulk of family responsibilities in addition to their jobs. There's not enough support (e.g., adequate child care provisions) for employees who are parents. Many women surveyed by the Task Force believed they were penalized for their commitment to family. They felt, for example, that having young children contributed to being denied a promotion.

"a competent women is not necessarily the clone of a competent man."

Taking action

The Task Force called for management commitment to gender balance and to changing attitudes and the corporate culture.

"The object of the exercise is not to shift to under-utilizing men, but to reduce barriers so that competent women will compete at any level and in any group with equally competent men...."

Equally important, says the Task Force, is to recognize that "a competent woman is not necessarily the clone of a competent man."

Echoing these recommendations, Kay Stanley stresses that the main responsibility for generating change lies with management.

"Gender balance must be managed," she says, *"because it won't happen automatically."*

But she also points out that individual effort at all levels and among both women and men is important.

"It is up to each one of us to foster an environment of respect and support for the talents and integrity of every employee woman or man."

Strategies for Change

(The following sections are based on workshops and presentations during the three-day conference.)

1. New Management Styles

Management: Gender affects the style

Speaker: Dr. Lorraine Dyke, School of Business, Carleton University

Until recently, most people thought that a women had to become just like a man in order to be a good manager. But ideas are changing. Researchers and progressive organizations are talking about the special strengths that women — as women — can bring to management jobs.

Women leaders don't have to deny their feminine side, the new thinking goes. On the contrary, because of the way they are brought up — to share power and nurture others — women tend to have skills essential for leadership. They are often good communicators, team builders and team players. They foster the growth of employees, consult others, involve others in decision-making, facilitate — all of which helps boost staff morale.

This greater appreciation of women's strengths dovetails with a new approach to organizations. To flourish in today's stressful, fast-changing work environment, certain thinkers say, companies must become less hierarchical. They must create a culture that promotes creativity, global thinking and treats people at all levels as a resource. And the ideal manager is androgynous, that is, combines the best of both feminine and masculine characteristics.

This is not to say that the new philosophy is widely accepted in the corporate world. Most executives are schooled in the old style. They tend to identify management potential with traditional male characteristics and to undervalue women's abilities.

Obviously, to enable women to use their full potential on the job, attitudes must change.

Some ways to facilitate this process are:

1) Acknowledge the problem. Many women, particularly those of the younger generation, deny that any barriers exist and are ill-prepared for the realities — the prejudices — they confront.
2) Attempt to educate both men and women about how gender may affect views, behaviour, styles of communication.
3) Challenge stereotypes. Don't ignore sexist jokes and comments. Find ways to constructively respond.
4) Mentor younger women. Pass on knowledge, encourage them and prepare them for leadership positions.
5) Give women a chance to demonstrate their full range of abilities, to show that people who do not fit the male management model can do well. Value diverse management styles. Don't believe there is only one way to achieve results.

The ideal manager is androgynous, that is, combines the best of both feminine and masculine characteristics.

Create win-win scenarios when supervising men

Speaker: Susan Niven, training and communications consultant, The Momentum Management Group Inc.

For women managers, supervising men can be a tricky business. First of all, for some men this may be a new and unwelcome experience. They may be uncomfortable about taking orders from a woman because they are not used to it. The traditional hierarchy of men in dominant and women in supportive roles is changing at a pace that some men find hard to accept.

Moreover, the male worker may have very different expectations about the supervisory process than his female boss. For example, he may expect her to take an authoritarian approach to issue orders and to let him carry them out with little interference. Her style of management, however, may be to rule by consensus, to seek the cooperation and participation of employees in decisions and to help them do their work. The male employee may view this as indecisiveness. And he may see his supervisor's offers of assistance as an encroachment on "turf."

Men and women may have very different perceptions of the same action. Be aware.

These misunderstandings may be rooted in the different ways men and women are raised. Researcher Deborah Tannen in her best seller *You Just Don't Understand* writes that men and women grow up in separate worlds, each learning a distinct "language" and rules and acquiring different values.

Boys learn to be competitive and play in hierarchical groups, while girls play more cooperatively, seeking to maintain equality among themselves. As adults, women tend to care about maintaining community and avoiding isolation. Many men, in contrast, focus on gaining status as individuals in a hierarchy. Women often use talking to build rapport, while men more for conveying information.

Know your style

The women manager does not necessarily have to change her style in order to supervise men successfully. However, she should be aware of how a man might perceive certain behaviours and verbal cues. Some examples:

a) When a man confides in her about his troubles, a women might say, "I'm sorry," meaning, "I'm sorry to hear that," and "I'm trying to put myself in your shoes." A man might misinterpret this to be an apology, an unnecessary assumption of guilt.

b) A woman is likely to give direction by saying, "let's do this," or "how would you like to do this?" It is her way of building a cooperative atmosphere. A man may view this as indirect, indecisive or coercive.

In short, in order to be a good all-round manager, a woman must know herself, her own styles and approaches, be aware of her affects on others and understand her staff, both the men and women in it. The same, of course, holds true for the male manager.

Some other tips:

- Don't be overly sensitive or take criticism too personally.
- Don't let others "push your buttons."
- Have confidence in yourself. Value yourself. Stand by your decisions.
- Some men may have trouble taking orders from a woman. Be aware of ego sensitivities without necessarily playing up to them.

2. Creating Opportunities

Choosing the right career path

Speaker: Ann-Marie Trahan, Associate Deputy Minister (Civil Law), the Department of Justice

As Associate Deputy Minister (Civil Law) in the Department of Justice, Anne-Marie Trahan is among the highest ranking women in the federal civil service and part of a pioneering generation.

Welcoming opportunities to explore her potential, she doggedly quelled self-doubts and fears about what might lie ahead in a new job. Thus, she maintained faith in herself despite scepticism and disparaging comments about women's abilities that she encountered early in her career.

Trahan's main advice is for each individual to follow her heart, to make the choices that are right for her. Since a career takes up much of ones life, it's essential to have one that gives satisfaction. She also tells women to welcome challenges, to not fear the unknown of a new job and to have greater self confidence. Most women have abilities they are not even aware of, she says.

Another career asset is a sense of humour, which helps one cope with negative attitudes and isolation in male environments.

Stressing solidarity among women, Trahan says it is important for women to create the equivalent to "old boys networks." Women can learn a great deal from one another and can help one another overcome psychological barriers to success.

"Career planning requires self-initiative; employees must ask questions, look for information; apply in competitions."

from Beneath the Veneer

Know yourself

Although Trahan is a keen advocate of ambition, she recognizes that upward mobility may not be for everyone. Many former "Yuppies" are deciding to devote less time to career and more to family or personal interests. Essential too is to realize that one has different needs at different times of ones life.

"Six years ago I jumped at the chance to take on my current position (Associate Deputy Minister). I had the energy, health, interest required. If it had come later in life and I had been less healthy, I might have thought twice."

Take all your own needs into account, she says, and then, after you make a choice, make the best of it. Trahan's final word of advice: appreciate the small pleasures in life. Live for the moment. It helps you maintain mental health and get the most out of your career.

Make mentoring work for you

Speaker: Judith Dodgson, Vice-principal, Ottawa Board of Education

A mentor is a role model, coach, advisor, sponsor and often friend. She or he is a person you respect and admire, whom you would like to emulate, who can encourage you as well as give you constructive criticism. Usually, people choose mentors who are at a higher position than themselves and often someone who is older, but not necessarily. The mentoring relationship is most often informal, a bond or unspoken commitment between people that develops over time.

It's not uncommon for people to have a series of mentors, and even more than one mentor at a time. In different stages of your career, different people can help you.

"I have had several mentors and I think this is a great strength. If several people in your business believe in you and think of you and expect you to do well, you have a lot of people standing up for you, putting your name forward...."

from Beneath the Veneer

What are the benefits?

Through their knowledge of "the ropes" mentors can help you make career choices and plan effective advancement strategies. They can also help advocate on your behalf in the organization. The relationship is not all one-way either. Proteges benefit their mentors by giving them the satisfaction of passing on their knowledge.

How do you find a mentor?

Usually mentors and proteges find one another spontaneously and accidentally. A person asks for help, or someone offers it, and this leads to an ongoing exchange. What's essential is "chemistry," that mentor and protege must feel comfortable with one another.

You may consciously set out to find a mentor by identifying a likely candidate within the organization. You may directly ask that person to be your mentor (usually easiest to do if it is someone relatively close to you in rank). Or you may approach the potential mentor more indirectly. Tact is important. As one workshop participant put it: *"Asking someone to be your mentor is like asking them to be your friend."*

Pitfalls to avoid

Hanging on to one particular mentor for too long can impede your growth. You have to be ready to move on and learn from someone new.

Another problem to avoid is feeding the "rumour mill" if your mentor is of the opposite sex. Unfortunately, there are still too few women in senior positions to help all the junior colleagues who could benefit from mentoring. Despite the pitfalls, however, many women report that they have had male mentors and that the relationships were very beneficial.

Peer Coaching: one of the best ways to learn

Speaker: Judith Dodgson, Vice-principal, Ottawa Board of Education

Peer coaching is learning by doing with the help of a partner. It's a method of gaining new skills and developing rapport among co-workers through partnership relationships among peers. You learn by watching your partner, practising the skill and receiving feedback.

Mentoring and peer coaching are similar in that both are important ways for women to gain professional development and rise up the career ladder. There are significant differences too. The main elements of peer coaching are:

- it's between peers (mentoring is usually by a superior); it's focused; you work on a specific skill with your partner;
- it lends itself to being structured (mentoring is more informal);
- it's reciprocal you learn a skill from your partner; and you teach your partner something in return.

Benefits

The practical, hands-on training, instant reinforcement and feedback of peer coaching helps you gain confidence and retain knowledge. By reciprocating, training your partner, you also develop interpersonal skills.

The entire process helps break down isolation between people, facilitates all kinds of information exchange and promotes teamwork. It can be especially useful in integrating new employees into a unit.

Practical hands-on training helps you develop skills and retain knowledge.

How it works

Usually peer coaching involves a specific skill, for example, interviewing techniques. You should discuss with your prospective coach what you want to learn and why. In other words, maintain a focus. The next steps can be as follows:

- observe the "expert" at work;
- ask questions after the demonstration about her techniques;
- practice the skill on your own; seek advice about difficulties you encounter;
- have the expert watch you and offer feedback (most people prefer verbal rather than written feedback);
- repeat the process but with you as the teacher passing on your expertise to your partner.

These steps will, of course, vary according to the circumstances. People must adapt methods to suit their needs.

How to get going

A peer coaching program requires a coordinator, as well as funding and ongoing support from the organization. Individuals can also act on their own by approaching colleagues who have skills to share and who want to learn something in return.

Networking gets results

Speakers: Louise Henry, Chief, Employment Equity, Revenue Canada Taxation and Vicki Friend, Officer, Women's Program Employment Equity, Revenue Canada Taxation

Definitions

A network is an informal, cooperative organization which connects people and serves as an alternative channel of communication. Networking is a new word for a very old idea, something that men have been doing for ages to help them get ahead. Since women are relatively new to the corporate world, they are less likely to have formed as many professional contacts. A structured networking group can help.

"Networking... gives you access to all kinds of resources and to a deep well of collective experience...."

Benefits of a Network

By forming a networking group within their workplace women can:

- support one another, boost one another's self-confidence;
- break down isolation (especially important for women working in a largely male environment);
- share ideas and information, discuss common concerns;
- organize meetings with women from other areas, regions, etc., thus creating a web of contacts.

How to get started

With one or two committed women you can establish an initial group. Look for other women with common concerns and similar experience and backgrounds. Once you have set up your core group, you can enlarge it to include people with different backgrounds, from other departments and even from outside the Public Service. This enriches the group, especially if you don't have many women working in your area.

Some activities to undertake include:

- Brown-bag lunch session with guest speakers, videos on career management, assertiveness training, etc.
- Presentations and discussions on career-related issues.
- A newsletter (it can be very simple, but a good way to exchange information and keep in touch).
- A directory of members, with titles and phone numbers. Makes members feel included and helps them follow up with contacts.
- A collection of books, magazines, newsletters, etc. as resource materials.

Ground rules

It's best to keep formal procedures to a minimum to facilitate spontaneous exchange. However, you'll need some structure to ensure people mingle and to have meaningful group discussions. Name tags, introductions and other such devices can help members meet one another.

Nurture the network so that it doesn't fizzle out. Some ways to accomplish this include: keeping members informed, holding regular and well-organized meetings and recruiting new members.

Breaking new ground for federally sentenced women

Speaker: Jane Miller-Ashton, National Co-ordinator, Federally Sentenced Women's Initiative

The lives of federally sentenced women reflect the barriers, prejudices and problems that affect disadvantaged women everywhere. This was one of the key points of Jane Miller-Ashton's presentation on the current status of Federally Sentenced Women's Initiative.

Jane Miller-Ashton stressed that although their cases may be extreme and their coping mechanisms inappropriate, women under federal sentence share much in common with disadvantaged women in society at large. Some of the issues include: very high rates of physical, emotional and sexual abuse, low self-esteem, less earning power than men, self-injury, substance abuse and single parenting in very difficult circumstances. Once incarcerated, federally sentenced women encounter another, almost universal, issue affecting women — they must adapt to a system that has been largely designed for men by men.

The Federally Sentenced Women's Initiative is an attempt to improve that situation. The initiative began with a Task Force which conducted five research projects and consulted broadly across Canada. The Report highlighted that women offenders are disadvantaged because most are accommodated in a single institution — the Prison for Women in Kingston. Some specific problems are:

- many women are dislocated from families, and home communities
- the over-classification of women offenders, many of whom present a low security risk
- the lack of sufficient assessment tools, programs and services which respond to the special needs of women
- the need for Aboriginal women to have enhanced opportunities for contact with Aboriginal culture and spirituality.

The Task Force recommended closing the Prison for Women and replacing it with smaller regional facilities, a Healing Lodge for Native women and expanded community based services for women. The Government accepted the Task Force Report in September 1990, and a National Implementation Team was established to action the recommendations. The Committee is supported by an External Advisory Committee which includes representation from the Status of Women, the Canadian Association of Elizabeth Fry Societies, and the Native Women's Association of Canada. A Healing Lodge Planning Committee has been established in partnership with Aboriginal women organizations and Natives Elders. Staff and offenders at Prison For Women are also being consulted throughout the planners process.

The new women's facilities will present a number of career opportunities for CSC staff. Jane Miller-Ashton encouraged conference participants who have interest in working with women offenders to submit applications. Men will also be on staff, and employees from the Prison for Women will have the opportunity to transfer.

Meeting the needs of federally sentenced women will not only help this special group, but will also benefit women in general, Jane Miller-Ashton said. Raising awareness of federally sentenced women's backgrounds — helps break the overall silence about women's issues. As well, she stressed, a society that is able to look at its most marginalized groups with compassion and understanding is more likely to treat all its members fairly.

"Efforts on behalf of federally sentenced women will benefit women generally. If you can respond to the needs of the most difficult group, you can help bring about more general change."

3. Personal Advancement Strategies

Balancing work and family life

Speaker: Dr. Linda Duxbury, School of Business, Carleton University (Dr. Duxbury specializes in research on balancing work and family demands.)

New realities

Only 12 percent of Canadian families nowadays fit the traditional mould of a male breadwinner and a wife at home. Most women today, and indeed most mothers, work outside the home, a trend that is likely to continue. This "new world order" has important implications for both women and men nowadays in terms of what they can offer employers and the support they need. Companies can't assume that employees can always put work first, that they can travel anytime or be easily transferred.

In general, the ones who bear the brunt of domestic responsibilities are women. Although they may work nine to five, many still put in the equivalent of a full week's work in the home. Women not only take care of children, but increasingly of aging parents.

Some change is happening with men starting to take on more family responsibilities. However, a man who leaves a meeting to attend to a family crisis is likely to be looked down on. The prevailing corporate ethos is that employees must always put work first, something that women, and increasingly men, find hard to do.

The result is that workers become stressed, guilty and run down, which is bad for individuals, but also for organizations. Role conflict contributes to absenteeism, low productivity, low morale, decreased job commitment and high employee turnover, including the loss of talented capable employees. It is a very costly problem.

Organizations could help their employees juggle work and family roles in a number of ways. They might offer: flexible work hours and more opportunities to work at home; compressed work weeks; flexible benefit packages with, for example, daycare subsidies; more part-time work options; job sharing opportunities and counselling from specialists who are familiar with work/family conflicts.

As well, we need to change the corporate culture to be more supportive of employees' family roles. Management should realize that just because an employee puts family first at certain moments does not mean he or she is not career-oriented. In short, managers should look at the long-term potential of an employee.

Some Ways Individuals Can Help Themselves

1) Try to reduce your role responsibilities by lowering your standards of housework, meal preparation, etc. (Quite often women are their own harshest critics and expect unreasonable and unnecessary standards of themselves.) Also, don't accept additional responsibilities. Learn to say no to unessential committee work, volunteer work, and so on.
2) Establish your priorities. List what you need to do, do the most important tasks first.
3) Seek support from outside the family. If you can afford to hire cleaners, baby sitters, labour saving devices etc., do yourself the favour: If you can't afford it, seek the "bartering" of help with other parents.
4) Ask and allow your spouse and children to do more around the house. Often women find it more difficult to delegate tasks at home than they do at work.
5) Take advantage of any family-oriented work policies. Often employees don't do so for fear of being judged harshly by co-workers.
6) Try to compartmentalize your attention. When you are at work, focus on work; when you are home, give quality time to the family.
7) Develop a support network of friends in situations similar to yours.
8) A supportive spouse is invaluable, both in terms of physical help and emotional sustenance. Try to promote more support by increasing communication with your spouse.
9) Try to be more organized and efficient. For example, don't take phone calls when you are concentrating on a task. Plan and cook meals ahead of time, and so on.
10) Factor in time for yourself. Most women put work and children first, then their spouses and themselves last. Their own needs are first to be ignored when time is short. Create time for tension-reducing activities such as exercise.

"When women start working they take on an extra role, but don't usually reduce their involvement in the family. Husbands don't do nearly as much."

Dr. Linda Duxbury.

Women's stress loads

Speaker: Elizabeth Lynch

(Elizabeth Lynch is a psychologist who works in career counselling for the management category at the Public Service Commission. Elizabeth Lynch has recently joined the Correctional Service of Canada in the Family Violence Initiative)

What is stress?

Stress is a physical and mental response to circumstances that force us to adapt or change. We all need some stress to keep us motivated and energized. However, too much stress, and the wrong reactions to it, can make us physically and mentally ill. Some symptoms include: anxiety, low self-esteem, irritability, mood fluctuations, over-sensitivity, insomnia, fatigue, migraines and high blood pressure.

People have different stress thresholds and coping abilities. How well you deal with current stress in your job depends largely on your personal baggage — the state of your home life, your general health, good or bad experiences from the past, and the kind of person you are.

How women are affected

There are several key factors that contribute to stress overload among today's working women: 1) the difficulty of juggling work and family life; 2) women's tendency to blame themselves when things go wrong; 3) the undervaluing of women's achievements and abilities; and 4) women's isolation, lack of visibility and lack of influence in male-dominated organizations.

Obviously, one way to alleviate stress levels for women employees is to improve their work environment to combat negative attitudes towards women and to support their career efforts.

Individuals can also do a great deal to help themselves by cultivating a healthy, balanced lifestyle. Some ways to build up resistance to stress are:

1) Maintain an exercise regime. Exercise gives you a strong heart, muscle tone, and a sense of well being all very important in helping you stay alert but calm in stressful situations.
2) Maintain a balanced diet, avoiding "junk food" made of refined sugar and flour. Also avoid too much caffeine.
3) Get the sleep you need (amounts vary for individuals).
4) Cultivate hobbies, outside interests, friends and family all aspects of having a balanced life.
5) Avoid "all or nothing" thinking and despairing when something goes wrong. One mistake does not mean failure.
6) Don't dwell on negative details, for example, the one "wrong" comment you might have made in a conversation.
7) Be aware of your needs and try to fulfil them. Pat yourself on the back for your achievements. (Women don't do this nearly enough.)
8) Learn to value constructive criticism; it's not a judgment of you as a person, but a comment on specific actions.
9) Avoid the tendency, common among women, to try to "fix" everyone else's problems.
10) Have realistic expectations of yourself and others.
11) Develop support systems and communicate your needs to others.
12) Try to manage your time well and don't procrastinate.

"Women's double days of paid employment, child rearing, and household work with all the resulting compromises, dilemmas, and conflicts set up stressful scenarios that few men confront."

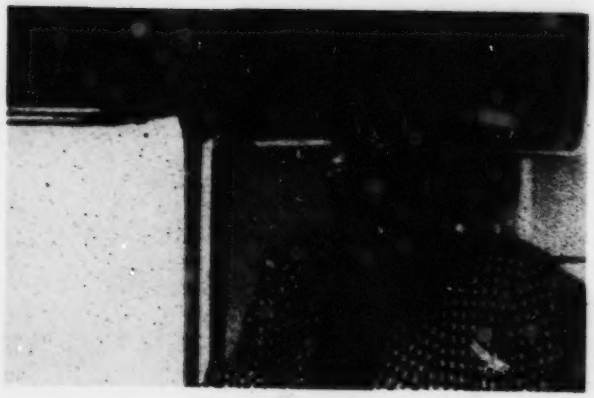
from Women, Paid/Unpaid Work and Stress, Canadian Advisory Council on the Status of Women

Empowerment through financial planning

Speaker: Roberta Goldmaker, Registered Plans Officer, CS CO-OP, Ottawa

Financial planning is a systematic approach to determining your needs and setting both short- and long-term goals. It's something everyone should do. Unfortunately, women don't look forward nearly enough and tend to put their own financial needs last.

A first step is to determine your net worth by figuring out what you own and subtracting from it what you owe. These calculations give you a picture of how financially secure you are right now. Next make a budget, determining your available income and your expenses. This will help you decide how much money you can set aside for savings.



A good practice is to allot a percentage of income for savings (preferably 10%) before you begin to subtract other expenses. Look hard to see where you could minimize on expenses before you cut into this amount.

Priorities

Next determine your financial priorities using the following as guidelines:

1) Probably first on your list should be debt reduction. It makes more sense to cut down on a debt, with its attendant high interest rates, than to put money into a savings account. Part of this process might be paying down a mortgage.
2) Have an emergency fund savings in a form that can easily be turned into cash if you need it.
3) Provide for your dependents through an insurance policy. Also, have an up-to-date will and make power-of-attorney arrangements for you and your spouse. (You would want, for example, access to your spouse's assets in the event of accident or illness, and vice versa.)
4) Examine the different kinds of investment options and choose a package most suited to your needs.

a) Among the most attractive options are RRSPs because they allow you to save tax during your high earning years while building a nest egg. New rules allow Canadians to put more tax deductible money into RRSPs than ever before. Married couples can contribute to a spousal RRSP, which offers specific tax advantages.

b) Canadian Savings Bonds are easily cashed in, and they are secure.

c) Term deposits and Guaranteed Investment Certificates (GIC) also offer a high degree of security because they are insured. However, you must lock your money in for a certain length of time.

d) Mutual funds can represent practically any type of investment such as common stocks, preferred stocks, bonds, mortgages, money market investments etc. When "shopping" for a mutual fund, examine the credentials and track record of the fund manager. The success of the fund will very often depend on the management as well as other variables in the marketplace.

Rules of thumb

Generally, the higher the rate of return, the higher the risk. Young people who are beginning their earning careers can usually afford to take some investment risks, because the good times and bad times in the stock market will probably balance out over time. People close to retirement will probably prefer to put their money into very secure investments.

"If we don't do something now to look after ourselves for the future, there is no guarantee that down the road someone else will."

Roberta Goldmaker

Dealing with domestic violence

Speaker: Elizabeth Lynch

(Elizabeth Lynch is a psychologist with expertise in family violence. Elizabeth recently joined the Correctional Service of Canada under the Family Violence Initiative)

The problem

Family violence is tragic and widespread, with the daily abuse of thousands of women, children and elders by people who are closest to them. Perhaps the most common form of family violence is wife abuse. Researchers estimate that one in every ten women in Canada (one million) is assaulted by her partner each year. This includes women from every community and the whole social spectrum.

Effects

Abused women endure all manner of physical harm as well as persecution (threats, humiliation, etc.) that affects their mental health. In addition, the children who witness assaults on their mothers suffer deeply. Unless helped, many of these children are likely to repeat the cycle of violence — to become batterers or victims of battering when they grow up.

Why it happens

Researchers suggest that wife abuse occurs because:

- women are still not valued as equal partners in society, hence, some men see their wives as "possessions" and feel they have a right to dominate and control them;
- our society tends to condone aggression in general;
- abusive behaviour against women is often accepted and condoned.

How to help oneself or others

Because it's so widespread, wife abuse affects virtually everyone. If you are not in an abusive situation yourself, chances are you have a relative, friend or colleague who is, or who may be in the future. There are many ways to help. The key is for people to acknowledge the problem and to become involved.

If someone you know is being battered, keep in mind that:

- breaking the silence is crucial; abused women feel helpless and alone, which contributes to their remaining in abusive situations;
- wife assault is a criminal offence; police are required to take action when made aware of the violence;
- typically, the longer the abuse goes on, the more violent the abuser becomes and the harder it is for the woman to do something about it; don't wait for the next time to offer support or take action;
- the children are also affected and may even be in danger;
- many communities now have shelters for battered women and their children;
- Employee Assistance Programs can also offer help;
- abusers can learn to change through counselling or self-help groups; but they are very unlikely to change if their behaviour is tolerated;
- education is the long-term answer; we need to understand the causes of domestic violence, to teach our children about respect for all human beings and to seek non-violent, non-oppressive ways to live together as men, women, parents and children.

"Reach out to your colleagues, family members or friends."

4. Creating a Supportive Work Environment

Using humour on the job

Speaker: Susan Niven, human resources consultant and specialist in communication, humour and self-esteem

People commonly believe that work and play must never mix, that work is Very Serious Business and that there's no place for humour on the job. But they're wrong.

Many studies have shown that laughter, humour and a playful attitude are tremendous assets to bring to work. For one thing, laughter is an excellent way to reduce stress, which most workplaces provide in ample amounts.

"Laughter is a non-fattening, contagious, pleasant, non-addictive tranquillizer with no negative side effects."

Susan Niven

Some of the physiological benefits of laughter include: increased circulation, increased oxygen intake, decreased muscle tension and improved digestion. Psychological benefits include: a sense of well being, less anxiety, a more optimistic outlook, an increase in teamwork and communication and an ability to learn more easily. In short, the employee who can laugh while on the job is the one who will feel better, perform better and be a better colleague.

Some other benefits include:

- Humour increases self-confidence. If you can laugh at your mistakes, rather than fret, you'll be more likely to learn from them.
- Humour enhances communication. People are more likely to listen to a message and absorb information when they feel entertained.
- You are more likely to accept change, new ideas, if these are presented with humour.
- Humour builds bridges between people, improves teamwork.
- Laughter stimulates creativity. Brainstorming sessions in which participants are able to joke produce more and better ideas.
- Humour is a good defense against aggression. If a co-worker is harassing or putting you down, often a witty comeback will do much more to deflect hostility and maintain ones own dignity than by responding in kind.

Some ways to bring humour and fun to the workplace include: humorous memos, quotes, cartoons, a humour billboard and celebrations when an employee is hired (instead of only when people leave).

Voluntary part-time work: the opportunities

Speaker: Joan Gibson, Director, Food Services, CSC

Joan Gibson conducted a study on part-time work opportunities while she herself was working part-time during a two-and-a-half-year period.

Her overall conclusion is that many employees would welcome part-time work options as a way to pursue careers while devoting more time to family or personal needs. By offering more such options, CSC can demonstrate that it is a progressive, flexible employer. Such a corporate image would help the Service retain good staff. This is particularly important in light of the aging of Canada's workforce and the expected shortage of skilled workers in coming decades.

Part-time work — definitions

Part-time options range from full-time work for part of the year, to reduced work hours per week, to reduced hours per day. Schedules should be worked out on an individual basis and consider the needs of the employee, the manager and the operational requirements of the job. People who choose part-time work might only do so for a certain period, not for their whole working lives.

Level of interest

There are currently 200 part-time employees at CSC representing some two percent of all employees. According to a survey, many more employees would like to work part-time than are currently doing so. Almost 20 percent (87 persons) expressed an interest in part-time work. This figure rose to 45 percent (235 persons) of those surveyed when a change to current superannuation rules was considered. (Currently, employees working fewer than 30 hours a week cannot contribute to the Superannuation Plan. However, legislation is on the way to allow the pro-rating of pensions for part-time employees.)

Advantages to employees

Reduced work hours can mean less stress and fatigue and greater overall employee satisfaction. Some reasons for seeking part-time work are: to have more time for family, to pursue educational goals, to help cope with a disability, as a form of pre-retirement and to pursue personal interests. The disadvantages to individuals include: reduced pay and benefits (less of a concern under the new superannuation legislation) and loss of career development and advancement opportunities.

Advantages to the organization

Offering part-time options will help retain good staff.

The benefits to the organization include:

- Reduced costs through reduced absenteeism, punctuality, retention of skilled workers, avoidance of overtime. The employer may also have access to a greater variety of skills for lower cost with a larger pool of trained workers to draw from.
- Improved productivity; workers are less stressed and fatigued, thus better able to give the best of themselves.
- Retention of employees. Employees inclined to leave an organization when their children are born, may stay if part-time work is an option.

Against these benefits, the organization must weigh such disadvantages as increased administrative costs, increased supervision time by managers and lack of continuity of tasks in some cases. Both management and individual problems can be overcome or mitigated with good organization.

Creating a harassment-free workplace

Speaker: Lisa Hitch, legal counsel, Department of Justice

What is harassment?

Sexual harassment is a serious workplace issue in a great many modern-day organizations, including CSC. Such behaviour can deeply hurt individuals, undermine work performance and generally poison the work environment.

Harassment is not mutual flirtation or banter or appropriate compliments.

Rather, it is: *"Unwelcome conduct of a sexual nature that detrimentally affects the work environment or leads to adverse job-related consequences for the victim." (Supreme Court of Canada)*

The new Commissioner's Directive on harassment enlarges on this definition, specifying that the offending sexual behaviour is both unwelcome and known, either expressly or implicitly, to be unwelcome; and it is persistent and repeated. The CD also covers other forms of harassment such as racial discrimination.

Some specific acts that victims of harassment complain of include:

- undesired physical contact (e.g. groping),
- inappropriate comments (sexual innuendo),
- psychological abuse such as demeaning comments, trivializing jokes, taunts, etc.
- leering,
- displaying pornographic or other offensive or derogatory materials.

Who harasses and why?

Both men and women can be victims of sexual harassment, and CSC policy is designed to protect anyone, regardless of gender, from behaviour that undermines his/her dignity and work performance. However, the fact is that the overwhelming majority of harassers are male and the overwhelming majority of victims are female. Moreover, the women harassed are most likely to be those in low-paying, low-status jobs. Studies show that harassers are motivated not by sexual desire but by the urge to dominate, to put the women "in her place." The harasser may feel frustrated and powerless himself and thus takes out his frustrations on someone with less power and status.

"Harassers are motivated not by sexual desire but by the urge to dominate, to put the women 'in her place.'"

How to deal with harassment

- Initially, if you are subjected to unwanted advances, unwelcome comments, etc., you could pointedly remove yourself from the scene. Walk away. This may be enough to discourage any more unacceptable behaviour.
- Try direct confrontation, the polite but firm approach. State your feelings clearly.
- Discuss your feelings with co-workers, family and friends, thus building a support network.
- Document all incidences of harassment in case you lodge a formal complaint.
- Report the behaviour informally to your supervisor and ask him/her to discuss the matter with the offender. Or, you may raise the general issue of harassment at a staff meeting. This may help set the ground rules for everyone and enlist support from co-workers.
- Lodge a formal complaint either under the Commissioner's Directive or Treasury Board policy.
- If you are not satisfied with the outcome of your complaint, you can also take your case to the Canadian Human Rights Commission.

Management obligations

On becoming aware of harassment, management must immediately take positive steps to investigate and remedy the situation. This awareness may occur through a formal complaint or informally.

Role Models/Peer Advice

Different stories, common themes: panel of four CSC women

A special panel discussion during the conference introduced delegates to four CSC women: Marlene Nash, Director of Management Services at the Regional Psychiatric Centre, Pacific Region; Jane Miller-Ashton, National Coordinator of the Federally Sentenced Women Initiative; Lise Bouthillier, Regional Administrator of Community and Institutional Operations, Quebec Region; and Lucie McClung, Director of Operational Planning, NHQ.

All were women who'd had many years experience in the correctional field and were very successful in their careers. They could be viewed as trailblazers, role models, although they were reluctant to give themselves such titles. As one of them put it to the audience: "Any one of you could have been up here."

Nevertheless, their stories of striving, achieving and overcoming obstacles were inspirational. Their words of advice to their colleagues stimulated discussion on actions that CSC women need to take to advance their career prospects. This set the stage for the subsequent workshops that formulated recommendations.

Outlining their backgrounds, the panelists spoke of what had motivated them to enter and stick with the challenging field of correctional work. Key themes were: willingness to work hard, interest in helping people and faith in their own abilities.

Support is key

They described having encountered resistance to their advancement from some male colleagues — a resistance often expressed as over-protectiveness. This they'd surmounted by proving they could do the job as well, if not better, than anyone else. But the panelists also spoke of support they'd received from men and the need to appreciate it.

"Generally men are fair and supportive, especially if they don't feel threatened," one women said, adding, "Even the toughest male opposition can be won over."

Important too, is for women to stand up for one another, which does not always happen. One panelist pointed out, for example, that she'd met with less sensitivity to her needs as a parent from single women than from some of the men she worked with.

Other words of advice from the panelists and workshop participants:

- Ask for what you want in a positive way. Share your feelings about situations with your male colleagues; this will give them the chance to understand women's experiences better.
- Don't be afraid to take risks, such as starting a new job or project. If you don't have all the answers right away, chances are you'll learn them.
- Enter competitions for jobs you want, even if you're not sure you have the skills. If you don't compete, you might find that the person who got the job is less qualified than you are.
- Seek constructive feedback from your colleagues. It's an important way to determine if you're on the right track and to boost your self-confidence.
- Welcome challenges, but don't jump into them without being sure that this is what you want to do. Don't do something just to meet other people's expectations. Go for the jobs that really inspire you.

...striving, achieving, overcoming obstacles...

The Role of Middle Managers

Speaker: Ginette Stewart, Commissioner, Public Service of Canada

In a keynote address to the conference, Public Service Commissioner Ginette Stewart spoke of the important role middle managers play in furthering the aims of the federal government which include promoting full equality for women employees. Middle managers, she said, are the backbone of the Public Service because of the leadership they provide and because they "bear the brunt of managing the front line." Women managers can help bring about new attitudes and changes in the corporate culture by demonstrating their considerable skills and integrity.

She pointed out that the Public Service is rethinking its philosophy of management to value a more holistic, human approach.

"...the ideal manager has been revisited....the so-called masculine mode of management characterized by qualities such as being competitive, analytical, directive, with top-down decision making, will need to give way to adopting more effective androgynous characteristics."

Ginette Stewart offered a profile of a thoroughly professional public servant. This is a person with: personal integrity, initiative, self-confidence, interpersonal and communication skills and leadership. This latter quality she described as the *"ability to create and instill a vision, a set of values and a climate in which these goals can be achieved."*

"While a good manager has the know how, a good leader has the know why. Rather than focusing on doing things right, a leader focuses on doing the right things."

"And so my recipe for professional well-being, equally good for advancement is: know who you are, believe in your abilities, enthusiastically contribute your values, skills and ideas to your organization, and respect your colleagues and those you serve."

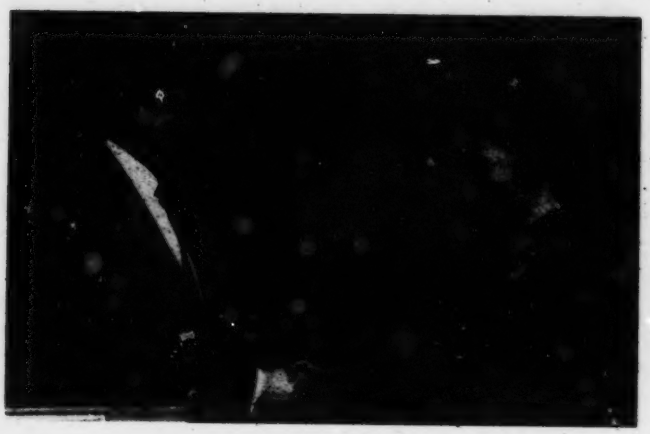
Women managers can help change the corporate culture by demonstrating their considerable skills and integrity.

Marlene Hunt, Co-ordinator of Regional Hospital Escort Team: pioneer extraordinaire

If ever there was someone who had "earned her stripes" it's Marlene Hunt, a senior correctional officer at Prison for Women and a dedicated CSC employee for the past 25 years.

During the opening banquet of the Mont Ste. Marie conference, Commissioner Ole Ingstrup presented Hunt with an Exemplary Service Medal for her superior achievements and long-time commitment to the Service.

Marlene Hunt started her career in corrections in 1966 with induction training at the federal staff college. After training, she joined the staff of Prison for Women, acquiring tasks and positions of increasing responsibility as management discovered her abilities. She became known as someone who could be counted on to handle a crisis, communicate with offenders and organize people. In 1987 and '88, she distinguished herself while on assignment to the Correctional Officers Recruitment Team by bringing excellent new recruits to the Service. Hunt's advice to both new and veteran employees is:



"Do the best job you can, but don't forget to do other things, to have a private life. That way you won't burn out."

Making it Happen

Conclusion

The three days of workshops at Mont St. Marie were a very heartening and positive exchange. The focus throughout was on equal partnership between women and men; on what can and must be done to make CSC a workplace which is fair and supportive to everyone. Such equality makes good management sense. It's the way to build genuine teamwork and to ensure that all employees have the chance to contribute their full potential to the Service.

Through upbeat, cooperative and professional interaction, the Mont Ste. Marie participants set the stage for concrete results. One of their most important achievements was the drafting of the recommendations presented in the following pages. I am delighted to say that senior management has approved them all and that steps are well underway in every region to turn these good ideas into action.

Another result was the recharging of personal batteries. Mont Ste. Marie delegates went home energized and motivated. They heeded the call to share what they'd learned with co-workers and to get others involved in the change process. Proof is in the initiatives, large and small, being undertaken by individuals across the country, whether it be a regional follow-up workshop, a women's advisory committee or informal networking groups.

I'd like to thank all participants for their invaluable input to the process, and urge you all to continue the work that's begun. In return, I promise to give you every kind of support I can provide.

Dyane Dufresne

Special thanks to:

Organizing Committee Members

Jane Miller-Ashton	Corinne Hagerman
Linda Brown	Marlene Hunt
Donna Dixon	Lucie McClung
Holly Flowers	Danielle Petitclerc

"The suggestions put forward at Mont Ste. Marie are ways to ensure that women can put their considerable abilities to work for the Service, fully and without obstruction."
Ole Ingstrup

Recommendations

Human Resource Programs

Mentoring and Coaching

1. Establish a mentor program (regional/national) that allows for:
   a) a process by which coaches and mentors are assigned to individuals
   b) training seminars for middle and senior managers in peer coaching and mentoring, which would apply to men and women in an equitable fashion.

Career Planning and Counselling

2. Conduct a survey to determine the actual career progression of women in CSC. The results should be published to help other women in determining their own career path.
3. Develop and implement national and regional counselling programs which will be responsible for counselling employees on their career and on the career possibilities which exist within the Service.
4. Approve and promote the opportunity for women to act in positions even if these positions are two levels higher than their base position. This would also help women to escape from the clerical/secretarial ghetto by providing programs which would serve as entry points to other employment areas.
5. Encourage promotion opportunities for employees in the community since many women are employed as WP-03 in parole offices. The perception is that promotions at NHQ come from outside the Service, while promotions at regions are given to employees in institutions.

Anti-Harassment

6. Ensure a commitment from all managers to eliminate harassment. CSC's policy on anti-harassment should be supported by tangible consequences to the harassers: (e.g. no future promotions).

Staffing

Selection Boards and Competitions

7. Review the competitive process to remove any systemic barriers that exist for women and to attract and encourage women to apply on more competitions. There is too much emphasis on experience rather than skills acquired.
8. Ensure that on all selection boards at least one woman is on the panel.

Training and Development

9. Establish a Career Development program (with financial resources) to assist employees in competing for positions at the middle and senior levels.

10. Develop a training program or workshop to show employees how to prepare for a competition.
11. Provide gender awareness programs for men and women at the institutional level.
12. Implement personal growth workshops to help employees to know themselves better, to identify their strengths and weaknesses.
13. Establish a mechanism to ensure that information on training courses (internal and external) is available and that funds and other resources are committed.
14. Include in the new Correctional Officer Training Program, a session on Awareness of the Correctional Environment; this session should focus particularly on situations and attitudes which women may encounter as they begin to work in an institution.
15. Provide a course to supervisors on "How to Manage Men and Women". The objectives of this course should be to initiate discussion with men on subjects which are of concern to women and to acquire a better understanding of the differences in communication methods. This course could be offered as a one day component of the existing three-week supervisors course already being provided.
16. Open up opportunities such as attendance of women at the SM-1 and SM-2 level, on a rotational basis, to the Senior Manager's Conferences.
17. Ensure that every task force reflects a fair representation rate of women in the Service.
18. Institute Career Days to educate all staff regarding what various jobs entail. Many women mentioned that they would never have applied for certain positions because of their unfounded fears and perceptions of what the jobs entail; once they found out what the job was actually about, they realized there was no problem and applied because they felt they could, in fact, do it.

External Policy Issues

19. Request that Treasury Board review its travel provisions of the $10.00 and $25.00 per day paid to people while they are on travel. Again, this applies to both men and women and is related to family responsibility. It actually costs people money to travel for the employer.

Communication Strategy

20. Develop a communication strategy similar to the one used for CSC's Mission to keep women's issues at the forefront within the Service. This could be done by publishing a regular column or insert in Let's Talk or by a separate publication, and by holding meetings organized and led by senior managers to discuss the principles of CSC on this issue.

General

21. Recognize officially, for pregnant Correctional Officers, at the national and regional levels, that post changes or conditions of work are not to be perceived as privileges. Pregnancy is not a handicap. There should also be local flexibility for decisions, on a case by case basis, according to specific needs.
22. Bring new women recruits into an institution as a "group". In this way, they have support from each other in coping with any discriminatory behaviour and attitudes which may arise. This would act as a retention mechanism for female CX.
23. Encourage Women in the CR or secretarial group to enter the CX group, since they are already aware of the correctional environment.
24. In an effort to support women's advancement and to obtain gender balance in management positions, as a follow-up to this conference, CSC should:
    a) Encourage and support the development of regional networks.
    b) Encourage and support annual regional conferences for women at all levels.
    c) Encourage and support national conferences every two to three years to discuss women's issues and progress on gender balance. Men could be included since change must take place together.
    d) Establish a Women's Advisory committee in each region, to ensure the follow-up of these recommendations.
25. The women's issue in CSC is a management problem. Consequently, senior management should establish clear objectives, ensure that these are adhered to at every management level and determine clear accountability.
26. Encourage flexibility of scheduling and of work arrangements. The organization as a whole should be more open and flexible in accommodating family responsibilities. This applies to both women and men. Family responsibility was identified as a true barrier for many participants who felt that they had to consciously gear their career to the level of family responsibility in their life.

To ensure the provision of equal employment and career development opportunities throughout the Correctional Service, we recognize that many of the above recommendations will be directed at both genders, as well as other employment equity groups.

Workshop Participants

Region: Atlantic

1. Linda Brown
2. Irma Hoogendoorn
3. Clara Rendell
4. Cathy Murray
5. Gisèle Smith
6. Lynn Bourgeois
7. Denise Thériault
8. Mary Grace Traer
9. Paulette Arsenault
10. Chris Manuge
11. Helen Hebert
12. Claudine Bourque

Region: Quebec

1. Johanne Poulin
2. Lise Bouthillier
3. Thérèse Gascon
4. Sylvie Després
5. Odette Ouimet
6. Micheline Désilets
7. Sharron Denofsky
8. Lucie Vallière
9. Nicole Chartrand
10. Monique Marullo-Morin
11. Johanne Provencher
12. Danielle Petitclerc
13. Caolina Soulié
14. Brigitte Dubé
15. Karol Prévost
16. Lucie Charron
17. Marielle Normandin
18. Michèle Bergeron
19. Soeur Flore Archambault
20. Diane Nantel

Region: Ontario

1. Doreen Natilizio
2. Joanne Blais
3. Janet Clark
4. Liz Eskerod
5. Rose Sutherland
6. Christine Mangan
7. Rhonda Kellett
8. Kathy Dafoe
9. Marlene Hunt
10. Rita Fisher
11. Sue Stockdale
12. Donna Dixon
13. Claudette Lawson
14. Susan Langevin
15. Cathy Gelineau
16. Kathleen Hunter
17. Chris Marr

Region: Prairie

1. Lois Kitts
2. Heather Bergen
3. Marguerite Schneider
4. Karen Smith-Black
5. Evelyn Steginus
6. Joan Rawlings
7. Jan Fox
8. Sandy Taylor
9. Dina Dennis
10. Joan Christianson
11. Kerry Vandekerckhove
12. Pat Gutwald
13. Aline Gavel
14. Joan Jorissen
15. Rose Kubin
16. Robby Nowicki

Region: Pacific

1. Judy Croft
2. Brenda Lamm
3. Shirley Burnet
4. France Line Raby
5. Marg Fletcher
6. Ingrid Leonhard
7. Danielle Carriere
8. Diane Brown
9. Rachel Bunt
10. Joy Williams
11. Nancy Wrenshall
12. Mary Martens
13. Claudette Murray
14. Pamela Good
15. Marlene Nash

Region: NHQ

1. Evelyn McCauley
2. Heather Lockwood
3. Colleen Laframboise
4. Lucie McClung
5. Denise Mainville
6. Corinne Hagerman
7. Jane Miller Ashton
8. Anne Kelly
9. Christine Cloutier
10. Sonja Ellefsen
11. Suzanne Crowder
12. Chantal Jacques
13. Wendy Parlow
14. Suzanne Léger
15. Dianne Lacelle
16. Janet de Laat
17. Claude Tellier
18. Helen Friel
19. Joce-Lyne Hamel
20. Lynn Cuddington

Partena
à parts

DONNÉES DE CATALOGAGE AVANT PUBLICATION (CANADA)

Conférence à l'intention des femmes œuvrant dans le Service correctionnel du Canada
(1991 : Mont Ste Marie, Québec)

Partenaires à parts égales : compte rendu de la conférence à l'intention des femmes œuvrant dans le Service correctionnel du Canada

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche. Titre de la p. de t. addit. : Towards equal partnership.
ISBN 0-662-59051-1
N° de cat. MAS JS82-63/1992

1. Services correctionnels – Canada – Personnel féminin – Congrès. 2. Établissements de correction – Canada – Congrès. I. Service correctionnel Canada. II. Titre. III. Titre: Compte rendu de la conférence à l'intention des femmes œuvrant dans le Service correctionnel du Canada. IV. Titre: Towards equal partnership.

HV9507.C66 1992 365.971'068'3 C92-099702-3F

Publié par le Service correctionnel du Canada avec l'autorisation du
Solliciteur général du Canada

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1992

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous adresser à :
Holly Flowers
Personnel et Formation
Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9
Téléphone : (613) 992-8709
Télécopieur : (613) 992-9208

Conception graphique par le Bytown Group Inc.

N° de cat. MAS JS82-63/1992
ISBN 0-662-59051-1
juin 1992

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

L'égalité profite à tout le monde 2

Les obstacles 3

Stratégies de changement 5

1. Les nouveaux styles de gestion 5

Styles de gestion chez les femmes et chez les hommes 5

Créer des scénarios où tout le monde gagne, dans les rapports avec les subalternes masculins 6

2. S'ouvrir des portes 7

Choisir le bon plan de carrière 7

Trouver un « mentor » : guide, conseiller et protecteur 8

L'enseignement mutuel 9

Constituer un réseau d'entraide : un moyen efficace 10

Initiatives pour les femmes purgeant une peine fédéral 11

3. Stratégies d'avancement personnel 12

Concilier le travail et la vie familiale 12

Les femmes et le stress 14

Prendre sa vie en mains grâce à la planification financière 16

Mettre fin à la violence familiale 18

4. Créer un climat d'entraide au travail 20

Savoir manier l'humour 20

Le travail à temps partiel volontaire : les possibilités 21

Pour un milieu de travail exempt de harcèlement 23

Modèles/conseils de collègues 25

Pour que nos voeux deviennent réalité: 29

Conclusion 29

Recommandations 30

Participantes à l'atelier 33

Introduction

Du 4 au 7 novembre, 110 femmes de toutes les régions et de professions très diverses se sont réunies au Mont Sainte-Marie, au Québec, pour assister à la première conférence jamais organisée pour les employées du Service correctionnel du Canada.

La conférence devait être un lieu d'échange d'idées, de connaissances, de vues et d'expériences pour les travailleuses du secteur correctionnel. J'ai eu l'occasion de me rendre dans différentes régions du SCC depuis deux ans; ces déplacements m'ont convaincue de la nécessité d'une conférence de ce genre. Dans la région du Pacifique, un groupe de femmes m'a encouragée à organiser cet événement d'envergure nationale. Heureusement, le Commissaire, M. Ole Ingstrup, a appuyé le projet sans réserve.

Les participantes étaient des cadres intermédiaires, des femmes ayant la responsabilité de diriger d'autres personnes, des femmes qui pouvaient servir de modèles et de conseillères à d'autres employées. Toutes se sont entendues pour dire que, malgré les progrès considérables réalisés depuis quelques années au SCC, il fallait apporter d'autres changements pour assurer une participation égale des femmes et des hommes à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Les déléguées n'ont pas ressassé les problèmes et n'ont pas non plus demandé de privilèges spéciaux pour les femmes. Elles ont plutôt exprimé leur désir d'évoluer dans un milieu de travail qui favorise l'épanouissement de chaque employé, qui n'exclut personne et qui permet à tous et à toutes de donner leur pleine mesure.

Après avoir discuté ferme lors des plénières, des ateliers et des conversations informelles, les participantes ont formulé 26 recommandations précises sur des sujets stratégiques comme la formation et le perfectionnement, l'aide apportée aux employées désireuses de faire carrière et le soutien offert à celles qui ont des responsabilités familiales. Le Comité de direction a pris connaissance de ces recommandations et prépare actuellement leur mise en oeuvre.

Les participantes ont également échangé des idées sur les moyens de s'entraider et de combattre l'isolement, particulièrement s'il n'y a pas de réseaux d'entraide là où elles travaillent.

La conférence de novembre 1991 n'était qu'une première étape. Le dialogue amorcé se poursuit, aussi bien entre les femmes elles-mêmes qu'entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation. Certaines de ces discussions auront un caractère officiel, car elles auront lieu lors de conférences et de séminaires futurs d'envergure régionale et nationale. Cependant, une bonne partie des échanges se feront d'une façon informelle. La brochure que voici a pour but de faciliter cette communication. Elle résume les discussions qui ont eu lieu au Mont Sainte-Marie, à l'intention des personnes qui n'ont pu y assister. N'hésitez pas à en faire votre guide personnel et à vous en servir pour amorcer le dialogue. Le véritable progrès n'est possible que si les individus se parlent, s'ils s'entraident et s'ils sont prêts à évoluer.

Dyane Dufresne
Commissaire adjointe, Personnel et Formation

L'égalité profite à tout le monde

Les sujets abordés au Mont Sainte-Marie auraient peut-être dû être à l'ordre du jour depuis longtemps. Néanmoins, le fait que cette conférence ait eu lieu montre que nous évoluons : c'est un pas dans la bonne direction. Je suis fier de pouvoir dire que nous délaissons un modèle organisationnel dépassé — un modèle qui était rigide, autoritaire et hiérarchisé.

Dans l'esprit de la Mission, nous nous efforçons de construire une organisation plus respectueuse des personnes, une organisation qui favorise l'épanouissement des capacités de chacune et de chacun, une organisation qui encourage l'esprit d'équipe et la coopération. Un aspect fondamental de notre démarche consiste à faire en sorte que les femmes et les hommes qui travaillent pour le Service puissent exploiter pleinement leurs capacités.

À cause des expériences qu'elles vivent et de leur éducation, les femmes ont souvent certaines aptitudes qui sont particulièrement compatibles avec l'approche des organisations progressistes des années 90, fondée sur l'esprit d'équipe. Les employés et les cadres de sexe féminin sont souvent plus portés que les hommes à partager le pouvoir et l'information, à communiquer, à motiver les autres, à valoriser les gens qui les entourent et à créer le sentiment d'un but commun.

Malheureusement, ce sont là des forces qu'on a eu tendance à sous-évaluer dans notre société. Nous commençons à reconnaître que les aptitudes particulières des femmes, sur le plan humain, sont un atout précieux pour entretenir la motivation, la productivité et la bonne santé du personnel. Les suggestions mises de l'avant au Mont Sainte-Marie sont autant de moyens d'assurer que les femmes puissent faire profiter pleinement le Service de leurs compétences considérables, sans se heurter à des obstacles.

L'appel à un partenariat égalitaire des femmes et des hommes est à la fois un défi et une occasion de progresser. Il suppose la mise au rancart de certaines idées périmées sur les hommes et les femmes. Il nous invite à mieux nous comprendre les uns les autres et à créer un milieu de travail plus productif et plus enrichissant.

En bref, il nous rapproche de l'idéal qu'exprime la valeur fondamentale 3 : *« Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission »*.

Je tiens à remercier les déléguées de la conférence du Mont Sainte-Marie pour l'excellent travail qu'elles ont fait en se penchant sur les questions importantes. Je souscris sans réserve à leurs objectifs et j'invite vivement tout le personnel du SCC à faire de même.

Ole Ingstrup
Commissaire

Les obstacles

« Pour être les meilleurs, nous devons attirer les meilleurs, récompenser les meilleurs et garder les meilleurs. Les femmes du Canada possèdent la moitié des talents du pays, et la fonction publique peut faire beaucoup plus pour reconnaître cette réalité et pour exploiter ces talents ».

Conférencière: Kay Stanley, coordonnatrice, Condition féminine Canada

Depuis dix ans, les femmes ont enregistré des progrès considérables au SCC. Voilà dix ans, seulement un employé du SCC sur cinq était une femme, et il n'y avait à peu près pas de femmes parmi les agents de correction. Aujourd'hui, les femmes représentent près du tiers de l'effectif global du Service et 15 % des agents de correction.

Cependant, les femmes n'ont pas été aussi nombreuses qu'on aurait pu l'espérer à grimper les échelons, ni à investir tous les groupes professionnels. La plupart des femmes qui travaillent pour le SCC sont encore des « cols roses », c'est-à-dire des commis ou des secrétaires, tandis qu'à peine 14,7 % des cadres supérieurs sont des femmes.

S'il en est ainsi, ce n'est pas parce que les femmes manquent de compétence, d'instruction, de savoir-faire ou d'ambition, ni même parce qu'il existe une discrimination flagrante. Ce qui empêche les femmes d'avancer, ce sont plutôt des obstacles subtils comme les préjugés sexistes. À cause de cela, certaines des femmes les plus brillantes et les plus compétentes renoncent à se porter candidates à des postes au SCC ou, dépitées, quittent le Service.

Or, comme le fait remarquer Kay Stanley, coordonnatrice à Condition féminine Canada, le SCC et les autres ministères fédéraux ne peuvent se permettre de perdre tous ces talents. Les experts prédisent une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les prochaines années. Si on n'arrive pas à garder les employées prometteuses, on perdra des compétences exceptionnelles.

« Créer un milieu de travail où les talents et l'intégrité de chaque employé, femme ou homme, sont respectés et valorisés ».

Le « plafond de verre »

Préoccupé par ces problèmes, le SCC a commandé une étude sur les femmes dans ses rangs. Le rapport, paru en 1990, révélait que les employées, collectivement, se sentaient isolées et découragées à cause de la discrimination qu'elles percevaient. Elles ont cité divers exemples de discrimination: *« des jurys de sélection ayant un parti pris en faveur des hommes, les gestes symboliques, le harcèlement sexuel, des préjugés relatifs à la vie familiale et la perception constante et sous-jacente que travailler dans les services correctionnels est une affaire d'hommes ».*

Ces conclusions rejoignent celles d'une étude réalisée à l'échelle de la fonction publique par un comité constitué spécialement à cette fin, le Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique. Son rapport, intitulé *Au-delà des apparences*, a été rendu public en avril 1990.

Selon le Groupe de travail, des attitudes défavorables aux femmes et une culture organisationnelle essentiellement masculine contribuent à la création d'un « *plafond*

de verre » — un obstacle invisible à l'avancement des femmes. Voici quelques-uns des problèmes décelés :

- Beaucoup d'hommes n'acceptent toujours pas que des femmes exercent des métiers traditionnellement masculins. Ils ont une idée stérotypée de la « *place des femmes* »: le foyer ou des emplois peu valorisés et mal rémunérés.
- On a tendance à considérer les qualités et les styles de direction traditionnellement masculins comme la norme et à sous-estimer les forces perçues comme féminines.
- Les gestionnaires font souvent abstraction du travail, de l'expérience et des titres de compétence des employés féminins. Les femmes doivent sans cesse refaire leurs preuves, alors qu'on suppose, au départ, que leurs collègues masculins sont compétents.
- À cause des réseaux informels et des codes de conduite qui y existent, la fonction publique s'apparente encore beaucoup à un club « pour hommes seulement » (« *old boys club* »). Des cadres masculins organisent parfois des activités sociales au cours desquelles ils discutent de stratégies et créent des liens entre eux, en excluant souvent leurs collègues féminins.
- Les femmes font souvent ce qu'on a appelé la « *double journée de travail* », parce qu'elles assument la plus grande part des responsabilités familiales tout en exerçant un emploi. On n'aide pas assez (par exemple, par des mesures tenant compte des soins que réclament les enfants) les employées qui ont des enfants. Beaucoup de femmes consultées par le Groupe de travail trouvaient qu'elles étaient pénalisées parce qu'elles accordaient de l'importance à leur famille. Elles pensaient, par exemple, que des femmes pouvaient se voir refuser une promotion parce qu'elles avaient de jeunes enfants.

« Une femme compétente n'est pas nécessairement la copie conforme d'un homme compétent ».

Agir

Le Groupe d'étude a invité la direction à agir pour favoriser une représentation équilibrée des fonctionnaires masculins et féminins, et pour changer les mentalités ainsi que la culture organisationnelle.

« Il ne s'agira pas de favoriser la sous-utilisation des hommes, mais plutôt de réduire les obstacles de façon à ce que les femmes compétentes puissent concurrencer, à quelque niveau et dans quelque groupe que ce soit, avec des hommes tout aussi compétents [...] ».

Il importe aussi, selon le Groupe de travail, de reconnaître qu'une femme compétente n'est pas nécessairement la copie conforme d'un homme compétent.

Reprenant ces recommandations, Kay Stanley fait ressortir que c'est la direction qui doit provoquer le changement. *« Les gestionnaires doivent intervenir activement pour favoriser un juste équilibre entre les sexes, dit-elle, parce que cet équilibre ne se fera pas automatiquement ».*

Cependant, elle souligne aussi que chacun doit y mettre du sien. Les hommes et les femmes, à tous les niveaux, doivent faire leur part.

« Il appartient à chacun et à chacune de nous de créer un milieu de travail où les talents et l'intégrité de chaque employé, femme ou homme, sont respectés et valorisés ».

Stratégies de changement

(Les sections qui suivent se fondent sur les ateliers et les exposés qui ont eu lieu pendant les trois jours de la conférence.)

1. Les nouveaux styles de gestion

Styles de gestion chez les femmes et chez les hommes

Conférencière: Madame Lorraine Dyke, School of Business, Carleton University.

Il n'y a pas si longtemps, la plupart des gens pensaient qu'une femme devait devenir la copie conforme d'un homme pour être une bonne gestionnaire. Mais les idées sont en train d'évoluer. Les chercheurs et les organisations progressistes parlent maintenant des atouts particuliers que les femmes possèdent et dont elles peuvent tirer parti lorsqu'elles occupent un poste de cadre.

Selon les adeptes de cette nouvelle façon de penser, les femmes qui occupent des postes de direction n'ont pas à renier leurs qualités féminines. Bien au contraire, car à cause de leur éducation — on leur apprend à partager le pouvoir et à prendre soin des autres — les femmes ont généralement des compétences indispensables aux dirigeants. Elles sont souvent de bonnes communicatrices et savent collaborer et susciter l'esprit d'équipe. Elles favorisent l'épanouissement de leurs employés, consultent leurs collègues, font participer d'autres personnes à la prise de décisions et facilitent la réalisation de projets. Or, tout cela contribue à rehausser le moral du personnel.

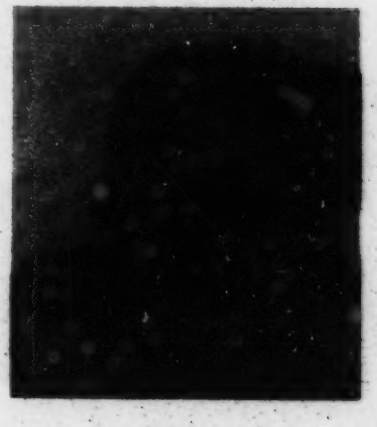
Cette valorisation des forces des femmes s'inscrit dans une nouvelle approche organisationnelle. Selon certains penseurs, pour se tailler une place dans le monde du travail stressant d'aujourd'hui, qui est en constante évolution, les entreprises doivent devenir moins hiérarchisées. Elles doivent créer une culture propice à la créativité et à la pensée globale, dans laquelle les employés de tous les niveaux sont considérés comme des ressources. Le ou la gestionnaire idéale est androgyne, c'est-à-dire qu'il ou elle réunit les meilleures caractéristiques *« féminines » et « masculines »*.

Il ne faut pas croire cependant que cette nouvelle philosophie est acceptée partout dans le monde des affaires. La plupart des cadres sont de la vieille école. Ils ont tendance à identifier la capacité d'être un bon gestionnaire aux caractéristiques masculines traditionnelles et à sous-estimer les capacités des femmes.

Évidemment, pour que les femmes puissent exploiter pleinement leurs talents dans leur travail, les mentalités doivent évoluer .

Voici quelques moyens de favoriser cette évolution :

1) Reconnaître l'existence du problème. Beaucoup de femmes, particulièrement les plus jeunes, nient l'existence de tout obstacle et sont mal préparées pour affronter les réalités — et les préjugés — auxquels elles font face.
2) S'efforcer de sensibiliser et les hommes et les femmes aux différences qui peuvent exister entre les sexes sur le plan des opinions, du comportement et des styles de communication.
3) Combattre les stéréotypes. Au lieu d'ignorer les blagues et les commentaires sexistes, trouver des façons constructives d'y répondre.
4) Conseiller et guider les femmes plus jeunes. Leur transmettre des connaissances, les encourager et les préparer à accéder à des postes de direction.
5) Donner aux femmes l'occasion de mettre en valeur toutes leurs compétences, de montrer que des personnes qui s'écartent du modèle de gestion masculin peuvent réussir. Valoriser divers styles de gestion. Ne pas penser qu'il y a seulement une façon d'atteindre les résultats souhaités.



Le ou la gestionnaire idéale est androgyne, c'est-à-dire qu'il ou elle réunit les meilleures caractéristiques « féminines » et « masculines ».

Créer des scénarios où tout le monde gagne, dans les rapports avec les subalternes masculins

Conférencière: Susan Niven, consultante en formation et en communications, The Momentum Management Group Inc.

Pour les femmes cadres, diriger des hommes peut être une entreprise semée d'embûches. Premièrement, le fait de relever d'une femme peut être pour certains hommes une expérience nouvelle qu'ils ne prisent guère. Ils ne se sentent pas à l'aise de recevoir les ordres d'une femme parce qu'ils n'y sont pas habitués. La hiérarchie traditionnelle, où les hommes jouaient un rôle dominant et les femmes un rôle accessoire, est en train de changer à un rythme que certains hommes ont du mal à accepter.

Les hommes et les femmes peuvent percevoir le même acte de façons très différentes. Soyez-en consciente.

Deuxièmement, l'employé masculin a parfois des attentes très différentes de celles de sa patronne au sujet de l'encadrement. Par exemple, il peut s'attendre à ce qu'elle adopte une approche autoritaire, en lui donnant des ordres et en lui laissant le soin de les exécuter. Or, son style de gestion à elle peut être de rechercher un consensus, de favoriser la coopération, de faire participer les employés au processus décisionnel et de les aider à faire leur travail. L'employé masculin risque alors de percevoir cette approche comme dénotant l'indécision. Et quand sa patronne lui offre son aide, il peut penser qu'elle empiète sur son « territoire ».

De tels malentendus peuvent s'expliquer par les façons différentes dont on élève les hommes et les femmes. Dans son ouvrage *You Just Don't Understand*, la chercheuse Deborah Tannen écrit que les hommes et les femmes grandissent dans deux univers distincts, où ils apprennent des règles, des valeurs et un « langage » différents.

Les garçons apprennent à rivaliser et à jouer dans des groupes hiérarchisés, alors que des filles jouent d'une façon plus coopérative et cherchent à maintenir l'égalité entre elles. À l'âge adulte, les femmes se soucient généralement de maintenir un certain rapprochement et d'éviter l'isolement. En revanche, beaucoup d'hommes tâchent d'améliorer leur position individuelle dans une hiérarchie. Les femmes conversent souvent pour établir des liens avec leurs interlocuteurs, alors que les hommes le font davantage pour transmettre de l'information.

Connaître son style

Les cadres féminins n'ont pas nécessairement à changer leur style pour avoir des rapports harmonieux avec leurs subalternes masculins. Cependant, elles doivent savoir comment les hommes peuvent percevoir certains comportements et signes verbaux. Voici quelques exemples.

a) Lorsqu'un homme lui confie ses ennuis, une femme peut lui dire « *C'est dommage* », ce qui signifie, pour elle, « *C'est dommage que cela vous arrive* » et « *J'essaie de me mettre à votre place* ». Or, son interlocuteur masculin risque de mal interpréter cette réplique et de penser que la femme s'excuse, qu'elle se culpabilise sans raison.

b) Il arrive souvent qu'une femme demande à ses subalternes de faire quelque chose en disant : « *Faisons cela* » ou « *Comment aimeriez-vous que nous procédions pour faire cela?* ». C'est sa façon de créer un climat de coopération, mais un homme peut y voir une demande indirecte, de l'indécision ou une contrainte.

En bref, pour être une gestionnaire accomplie, une femme doit se connaître elle-même, connaître son style et ses approches, et être consciente des effets qu'elle produit sur les autres. Elle doit aussi comprendre son personnel, aussi bien les hommes que les femmes. Il en va de même, évidemment, pour les gestionnaires masculins. Voici quelques autres conseils :

- Ne soyez pas trop sensible aux critiques; n'y voyez pas une atteinte à votre valeur personnelle.
- Ne laissez pas d'autres prendre vos décisions à votre place.
- Ayez confiance en vous. Valorisez-vous et défendez vos décisions.
- Certains hommes n'aiment pas recevoir des ordres d'une femme. Soyez consciente de leur susceptibilité, mais sans nécessairement vous efforcer de la ménager.

2. S'ouvrir des portes

Choisir le bon plan de carrière

Conférencière: Ann-Marie Trahan, sous-ministre déléguée (Droit civil), Ministère de la Justice

En tant que sous-ministre déléguée (droit civil) au ministère de la Justice, Anne-Marie Trahan compte parmi les femmes qui occupent les postes les plus élevés dans la hiérarchie de la fonction publique et fait partie d'une génération de pionnières.

Accueillant avec enthousiasme les occasions d'explorer ses possibilités, elle a fait taire ses incertitudes et ses doutes au sujet de ce que chaque nouvel emploi pouvait lui apporter. Ainsi, elle a pu continuer à avoir confiance en elle malgré le scepticisme et les remarques désobligeantes sur les capacités des femmes auxquels elle a fait face au début de sa carrière.

Le principal conseil que Mad. Trahan adresse à chacune est de faire ce qu'elle souhaite, au fond d'elle-même, de faire les choix qui lui conviennent. Comme notre carrière nous occupe pendant une bonne partie de notre vie, il faut absolument en choisir une qui nous apporte de la satisfaction.

Elle invite aussi les femmes à relever les défis, à ne pas avoir peur de l'inconnu qui entoure tout nouvel emploi et à avoir plus de confiance en elles. La plupart des femmes ont des compétences dont elles ne se sont même pas conscientes, dit-elle.

Avoir le sens de l'humour est un autre atout pour les femmes désireuses de faire carrière, parce que cela aide à faire face aux attitudes défavorables et à l'isolement que les femmes peuvent connaître dans des milieux masculins.

Mad. Trahan insiste sur l'importance de la solidarité entre femmes, soulignant l'importance pour les femmes de créer l'équivalent des réseaux informels que les hommes ont tissés entre eux. Les femmes peuvent apprendre beaucoup des autres femmes et elles peuvent s'aider les unes les autres à surmonter les obstacles psychologiques à la réussite.

« La planification de carrière exige de l'initiative personnelle; ce sont les employés eux-mêmes qui doivent poser les questions, trouver l'information, postuler des emplois. »

Tiré de Au-delà des apparences

Connais-toi toi-même

Bien que Mad. Trahan vante les mérites de l'ambition, elle reconnaît que tout le monde n'a peut-être pas envie de grimper les échelons. Beaucoup d'anciennes « yuppies » décident de nos jours de consacrer moins de temps à leur carrière et plus de temps à leur vie familiale ou à des intérêts personnels. Il est essentiel aussi de se rendre compte qu'on a des besoins différents à des moments différents de sa vie.

« Il y a six ans, j'ai sauté sur l'occasion d'accéder à mon poste actuel de sous-ministre déléguée. J'avais l'énergie, la santé et la motivation nécessaires pour le faire. Si ce poste m'avait été offert plus tard dans ma vie, à un moment où ma santé aurait été moins bonne, j'aurais peut-être hésité à le prendre ».

Prenez tous vos besoins en considération, dit-elle, puis, après avoir fait votre choix, assumez-le pleinement. En terminant, Mad. Trahan a donné un dernier conseil : profitez des petits plaisirs de la vie. Vivez l'instant présent. Cela entretient votre santé mentale et vous permet de profiter pleinement de votre carrière.

Trouver un « mentor » : guide, conseiller et protecteur

Conférencière: Judith Dodgson, directrice adjointe, Commission scolaire d'Ottawa

Un mentor est un modèle, un guide, un conseiller, un parrain et souvent un ami. Il ou elle est une personne que vous respectez et admirez, que vous aimeriez imiter, qui peut vous encourager et parfois aussi exprimer des critiques constructives. On choisit généralement pour mentor quelqu'un qui occupe un poste plus élevé dans la hiérarchie et souvent aussi, mais pas nécessairement, quelqu'un de plus âgé que soi. Les relations avec cette personne sont généralement informelles, un lien ou un accord tacite se développant avec le temps.

Il n'est pas rare qu'on ait une série de mentors et même plus d'un mentor à la fois. À différentes étapes de votre carrière, différentes personnes peuvent vous aider.

« J'ai eu plusieurs mentors et ces personnes sont, je crois, très utiles. Si plusieurs personnes, dans votre domaine, ont confiance en vous, pensent à vous et s'attendent à ce que vous réussissiez, cela veut dire qu'il y a plusieurs personnes qui prennent votre défense, qui proposent votre nom [...] »

Tiré de Au-delà des apparences

Quels sont les avantages?

Parce qu'ils ou elles « *connaissent la musique* », les mentors peuvent vous aider à faire de bons choix de carrière et à planifier des stratégies d'avancement efficaces. Ils peuvent aussi plaider votre cause dans l'organisation. Les rapports entre les mentors et leurs protégés ne sont d'ailleurs pas à sens unique; les protégés donnent aux personnes qui les guident la satisfaction de transmettre leurs connaissances.

Comment s'y prendre pour trouver un mentor?

D'habitude, les mentors et leurs protégés se trouvent spontanément et fortuitement. Quelqu'un demande de l'aide, ou quelqu'un l'offre, et un échange durable s'ensuit. L'essentiel, c'est qu'il existe certaines affinités entre les deux personnes, pour qu'elles se sentent à l'aise dans leurs relations.

Vous pouvez décider consciemment de chercher un mentor en repérant un bon candidat dans l'organisation et en lui demandant directement de vous aider (ce qui est généralement plus facile s'il s'agit d'une personne d'un niveau hiérarchique assez près du vôtre). On peut aussi approcher son mentor potentiel d'une façon plus indirecte, mais il faut faire preuve de tact. Lors d'un des ateliers, une participante a déclaré que : « Demander à quelqu'un d'être votre mentor, c'est un peu comme lui demander d'être votre ami ».

Erreurs à éviter

Garder trop longtemps le même mentor peut nuire à son cheminement professionnel. Il faut être prêt à progresser et à trouver de nouveaux guides.

Si, par ailleurs, votre mentor est un homme, il faut éviter d'alimenter le « *moulin à rumeurs* ». Malheureusement, il y a encore trop peu de femmes à des postes supérieurs pour qu'elles puissent aider toutes leurs collègues débutantes. Cependant, malgré les écueils qu'il leur a fallu éviter, beaucoup de femmes affirment avoir eu des hommes pour mentors et signalent que leurs rapports avec eux ont été très bénéfiques.

L'enseignement mutuel : une des meilleures façons d'apprendre

Conférencière: Judith Dodgson, directrice adjointe, Commission scolaire d'Ottawa

L'enseignement mutuel (en anglais « *peer coaching* ») se définit comme le fait d'apprendre en faisant quelque chose avec l'aide d'un ou d'une partenaire. Il permet d'acquérir de nouvelles compétences et de développer des relations harmonieuses avec des collègues grâce à l'établissement d'un partenariat entre employés de même niveau. On apprend en regardant faire son partenaire, en s'exerçant à faire soi-même la tâche et en écoutant les commentaires de son partenaire.

Les recours à un mentor et l'enseignement mutuel sont des démarches semblables parce qu'il s'agit de deux moyens importants qui aident les femmes à se perfectionner sur le plan professionnel et à gravir les échelons. Il y a cependant des différences entre ces deux démarches. Voici les principaux éléments de l'enseignement mutuel :

- Tout se passe entre collègues du même niveau (alors que le mentor est généralement une personne d'un niveau hiérarchique supérieur).
- L'enseignement est axé sur un but précis: on travaille à acquérir une compétence particulière avec l'aide d'un ou d'une partenaire.
- Il peut être structuré (les relations avec le mentor sont de nature plus informelles).
- Il est réciproque : vous apprenez quelque chose de votre partenaire qui, de son côté, apprend quelque chose de vous.

Une formation pratique qui vous aide à acquérir des compétences et à assimiler des connaissances.

Avantages

La formation pratique, l'apprentissage concret, le renforcement immédiat et les commentaires de votre partenaire vous aident à prendre de l'assurance et à retenir les connaissances acquises. En rendant la pareille, c'est-à-dire en formant votre partenaire, vous développez aussi des aptitudes sociales.

Par sa nature même, cette méthode aide à surmonter l'isolement et à rapprocher les gens, facilite l'échange d'information et favorise le travail d'équipe. Elle peut être particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux employés.

Fonctionnement

En règle générale, l'enseignement mutuel vise l'acquisition d'une compétence particulière, par exemple l'application des méthodes d'entrevue. Vous devez vous entendre avec votre partenaire sur ce que vous voulez apprendre et pourquoi. Autrement dit, ne perdez pas de vue vos objectifs. Vous pouvez alors passer aux étapes suivantes :

- Observez « *l'experte* » au travail;
- après la démonstration, demandez-lui des explications sur ses méthodes;
- exercez-vous à faire la tâche de votre côté;
- demandez-lui conseil au sujet des difficultés que vous éprouvez;
- demandez à l'experte de vous regarder et de commenter ce que vous faites (la plupart des gens préfèrent qu'on leur donne des commentaires de vive voix plutôt que par écrit);
- répétez la démarche, mais cette fois jouez le rôle du professeur et votre partenaire, celui d'élève.

Bien entendu, ces étapes peuvent varier selon les circonstances. Chacun et chacune doit adapter la méthode à ses besoins.

Par où commencer?

Tout programme d'enseignement mutuel suppose l'existence d'un coordinateur, de financement et d'un soutien constant de l'organisation. L'employée peut aussi, de sa propre initiative, approcher des collègues qui ont des compétences qu'elle souhaite acquérir et qui veulent apprendre quelque chose d'elle en retour.

Constituer un réseau d'entraide : un moyen efficace

Conférencières: Louise Henry, chef, Équité en matière d'emploi, Revenu Canada, Impôt, et Vicki Friend, agente, Programme d'équité en emploi pour les femmes, Revenu Canada, Impôt

Définition

On entend par « réseau » une organisation informelle, de nature coopérative, qui met des personnes en rapport les unes avec les autres et sert de voie de communication parallèle. Si le mot est nouveau, il désigne une idée très ancienne, quelque chose que les hommes font depuis toujours pour s'aider mutuellement à avancer. Or, comme les femmes sont des nouvelles venues dans le monde des affaires, elles ont rarement établi autant de contacts professionnels que les hommes. Un réseau d'entraide structuré peut les aider.

« En participant à un réseau d'entraide, on a accès à toutes sortes de ressources et à une véritable mine d'expériences collectives".

Avantages de réseaux d'entraide

En constituant un réseau d'entraide dans leur milieu de travail, les femmes peuvent :

- Se soutenir les unes les autres, raviver mutuellement leur confiance en elles.
- Surmonter l'isolement (ce qui est particulièrement important pour les femmes qui travaillent dans des milieux essentiellement masculins).
- Mettre en commun des idées et de l'information, discuter de problèmes communs.
- Organiser des réunions avec des femmes d'autres régions ou d'autres secteurs, par exemple, afin d'établir un réseau de contacts.

Par où commencer?

Pour constituer un premier noyau, il suffit d'une ou deux femmes décidées. Cherchez des femmes ayant les mêmes préoccupations ainsi que des antécédents ou une expérience semblables. Une fois le premier noyau établi, on peut l'étendre en accueillant des femmes de différents milieux, d'autres ministères et même de l'extérieur de la fonction publique. Cette façon de procéder enrichit le groupe, particulièrement s'il n'y a pas beaucoup de femmes dans votre secteur.

On peut mettre les activités suivantes au programme :

- Causeries données par des conférencières invitées pendant l'heure du midi (les participantes peuvent manger leur lunch sur place), vidéos sur la gestion de carrière ou cours d'affirmation de soi, par exemple.
- Exposés et discussions sur des sujets touchant l'avancement professionnel.
- Rédaction d'un communiqué (il peut être très simple, mais c'est une bonne façon de faire circuler l'information et de garder le contact).
- Établissement d'un répertoire des membres, indiquant le poste qu'elles occupent et leurs numéros de téléphone. Cela suscite un sentiment d'appartenance chez les membres et les incite à garder le contact.
- Rassemblement de livres, de revues, de communiqués, etc. pouvant servir de documents ressources.

Règles de base

Pour faciliter les échanges spontanés, il vaut mieux réduire au minimum les formalités. Cependant, une certaine structure est indispensable pour assurer que les gens se mêlent et que les discussions de groupe portent fruit. On peut aider les membres à faire connaissance par divers moyens, par exemple en distribuant des insignes porte-nom ou en faisant des présentations.

Entretenez le réseau pour éviter qu'il se désagrège. Il y a plusieurs façons d'y parvenir : tenir les membres au courant, tenir des réunions régulières et bien organisées et recruter de nouveaux membres.

Nouveau champ d'action pour les femmes purgeant une peine fédérale

Conférencière: Jane Miller-Ashton, coordinatrice nationale de l'Initiative pour les femmes purgeant une peine fédérale

La vie des femmes purgeant une peine fédérale traduit bien les obstacles, les préjudices et les problèmes dont sont victimes partout les femmes défavorisées. C'était là un des principaux points de la présentation de Jane Miller-Ashton sur l'état actuel de l'Initiative pour les femmes purgeant une peine fédérale.

Jane Miller-Ashton a souligné que bien que leurs cas soient exceptionnels et que les mécanismes d'adaptation dont elles disposent ne leur conviennent pas, les femmes incarcérées au fédéral ont beaucoup en commun avec les femmes défavorisées dans la société en général. Les questions soulevées comprenaient entre autres : le taux très élevé de violence physique, émotionnelle et sexuelle, le peu d'estime de soi, un moins grand pouvoir d'achat que les hommes, l'auto-mutilation, les abus de substances intoxicantes, et une situation monoparentale dans des conditions très difficiles. Lorsqu'elles sont incarcérées, les délinquantes fédérales sont confrontées à un problème presqu'universel qui touche les femmes — c'est-à-dire qu'elles doivent s'adapter à un système qui a été conçu dans une large mesure pour des hommes, par des hommes.

L'Initiative pour les femmes purgeant une peine fédérale se veut une tentative en vue d'améliorer la situation. Cette initiative a débutée avec un groupe de travail qui a mené cinq projets de recherche et tenu une vaste consultation à travers le Canada. Le rapport a démontré que les délinquantes sont défavorisées du fait qu'elles sont presque toutes incarcérées dans un seul établissement — la Prison des femmes à Kingston. Cette situation pose plusieurs problèmes précis dont les suivants :

- plusieurs femmes sont placées loin de leur foyer, isolées de leur famille et de leur communauté d'attache;
- le niveau de sécurité des délinquantes est plus élevé que requis; plusieurs d'entre elles posent un risque peu élevé à la sécurité;
- le manque de moyens d'évaluation efficaces, de programmes et de services répondant aux besoins spéciaux des femmes;
- le besoin des femmes autochtones d'avoir des possibilités accrues de contacts avec la culture et la spiritualité autochtone.

Le groupe de travail avait recommandé la fermeture de la Prison des femmes pour la remplacer par des établissements régionaux plus petits, un Pavillon de ressourcement pour les femmes autochtones et davantage de services communautaires à l'intention des femmes. Le gouvernement a accepté le rapport du groupe de travail en septembre 1990 et une équipe nationale de mise en application était créée afin d'exécuter les recommandations du rapport. L'équipe est secondée par un comité consultatif de l'extérieur qui comprend des représentant(e)s de la Condition féminine, de l'Association canadienne des sociétés Élizabeth Fry, de l'Association des femmes autochtones du Canada. Un Comité de planification du Pavillon de ressourcement a également été mis sur pied conjointement avec des organismes Autochtones et des Aînés. Le personnel et les délinquantes à la Prison des femmes seront aussi consultés durant tout le processus de planification.

Les nouveaux établissements pour les femmes offriront au personnel du SCC plusieurs possibilités de carrière. Jane Miller-Ashton a encouragé les participant(e)s à la conférence qui sont intéressés à travailler avec les délinquantes à présenter leur demande. Le personnel comprendra aussi des hommes, et les employé(e)s de la Prison des femmes pourront être mutés.

En répondant aux besoins des femmes purgeant une peine fédérale, on aidera non seulement ce groupe spécial, mais également l'ensemble des femmes, de dire Jane Miller-Ashton. Promouvoir une meilleure connaissance des antécédents des femmes purgeant une peine fédérale favorise la rupture du silence qui s'est installé relativement aux problèmes des femmes. De même, dit-elle, une société qui est capable d'étudier ses groupes les plus marginaux avec compassion et compréhension aura davantage tendance à traiter tous ses membres équitablement.

« Les mesures qui seront prises dans l'intérêt des détenues qui purgent une peine de ressort fédéral profiteront à l'ensemble des femmes. Si on peut répondre aux besoins de la catégorie la plus difficile, on peut provoquer des changements plus généraux ».

3. Stratégies d'avancement personnel

Concilier le travail et la vie familiale

Conférencière: Madame Linda Duxbury, Ph.D., *School of Business, Carleton University*. (Madame Duxbury se spécialise dans les recherches sur les façons de concilier les obligations professionnelles et familiales.)

Nouvelles réalités

Aujourd'hui, seulement 12 % des familles canadiennes correspondent au modèle traditionnel d'un homme soutien de famille et d'une femme au foyer. De nos jours, la plupart des femmes et même des mères travaillent à l'extérieur du foyer, et il est probable que la tendance se poursuive. Ce « nouvel ordre mondial » a d'importantes conséquences pour les femmes et pour les hommes sur le plan professionnel, car il détermine ce qu'ils peuvent offrir à leurs employeurs et le soutien dont ils ont besoin. Les entreprises ne peuvent plus supposer que leurs employés peuvent toujours faire passer le travail en premier, qu'ils peuvent voyager n'importe quand ou être mutés facilement.

En règle générale, ce sont les femmes qui portent la plus lourde part des responsabilités domestiques. Même si elles travaillent de neuf à cinq, beaucoup d'entre elles continuent à faire l'équivalent d'une semaine complète de travail au foyer. Elles ne s'occupent plus seulement des enfants, mais de plus en plus de leurs parents âgés.

Une certaine évolution se fait, certes, et les hommes commencent à assumer plus de responsabilités familiales. Cependant, un homme qui quitte une réunion à cause d'une urgence familiale est souvent mal vu. Selon l'échelle de valeurs qui a cours dans le monde du travail, les employés doivent toujours faire passer leur travail en premier, ce que les femmes, et de plus en plus d'hommes, trouvent difficile.

À cause de cela, les travailleurs et travailleuses se sentent stressés, coupables et à bout de souffle, ce qui est nocif non seulement pour les individus mais aussi pour les organisations. Les conflits de rôles provoquent de l'absentéisme, une baisse de productivité, une détérioration du moral, le désintéressement vis-à-vis du travail et un taux de roulement élevé, et donc la perte d'employés doués et compétents. C'est un problème extrêmement coûteux.

Les organisations pourraient aider leurs employés à concilier leurs obligations familiales et professionnelles de diverses façons. Elles pourraient notamment leur offrir des horaires variables et plus de possibilités de travailler à la maison; des semaines de travail comprimées; des ensembles d'avantages sociaux souples comprenant, par exemple, des subventions pour les frais de garde; plus de possibilités de travailler à temps partiel; la possibilité de partager un emploi et de se faire conseiller par des spécialistes qui connaissent bien les conflits travail-famille.

Nous devons aussi changer la culture organisationnelle pour que l'on soit plus compréhensif à l'égard des rôles familiaux des employés. Les dirigeants doivent comprendre que, même si un ou une employée fait passer sa famille en premier à certains moments, cela ne dénote pas un manque d'intérêt pour son travail. En bref, ils doivent toujours considérer le potentiel de l'employé, à long terme.

Quelques façons de s'aider soi-même

1) Efforcez-vous de réduire vos responsabilités domestiques en devenant moins exigeante sur le plan de l'entretien ménager, de la préparation des repas, etc. (Il arrive souvent que les femmes soient leurs critiques les plus sévères et qu'elles se fixent des buts excessifs et inutiles.) Par ailleurs, n'acceptez pas de responsabilités supplémentaires. Apprenez à refuser tout ce qui n'est pas essentiel (par exemple, être membre d'un comité ou faire du bénévolat).
2) Définissez vos priorités. Dressez la liste de tout ce que vous devez faire et commencez par les tâches les plus importantes.
3) Allez chercher de l'aide à l'extérieur de la famille. Si vous en avez les moyens, faites appel aux services d'une femme de ménage ou d'une gardienne. Utilisez les appareils qui vous épargnent du travail, rendez-vous service. Si vous n'en avez pas les moyens, essayez de faire des « échanges de services » avec d'autres parents.
4) Demandez à votre conjoint et à vos enfants de faire une plus grande part des corvées ménagères et laissez-les les faire. Il arrive souvent que les femmes trouvent plus difficile de déléguer des tâches à la maison qu'au travail.
5) Profitez de toutes les politiques conçues pour faciliter la tâche aux employés qui ont des responsabilités familiales dans votre milieu de travail. Il arrive souvent qu'on hésite à le faire de peur d'être jugée sévèrement par ses collègues.
6) Efforcez-vous de ne penser qu'à une chose à la fois. Lorsque vous êtes au travail, concentrez-vous sur votre travail; lorsque vous êtes à la maison, consacrez-vous entièrement à votre famille.
7) Formez un réseau d'entraide avec des amies dont la situation est semblable à la vôtre.
8) Un conjoint prêt à vous soutenir, aussi bien sur le plan matériel que sur le plan émotif, est un atout précieux. Tâchez de susciter une attitude plus coopérative en communiquant davantage avec lui.
9) Essayez d'être mieux organisée et plus efficace. Par exemple, ne prenez pas les appels lorsque vous vous concentrez sur une tâche. Planifiez et cuisinez les repas d'avance, et ainsi de suite.
10) Réservez-vous du temps pour vous-même. La plupart des femmes font passer le travail et les enfants en premier, ensuite leur conjoint, et elles-même en dernier. Elles négligent leurs propres besoins quand elles manquent de temps. Il faut trouver du temps pour faire des activités qui réduisent la tension, comme de l'exercice physique.

«Quand les femmes commencent à travailler à l'extérieur, elles assument un rôle de plus, mais le plus souvent sans réduire leur travail au foyer. Leurs maris sont loin d'en faire autant qu'elles ».

Maï. Linda Duxbury.

Les femmes et le stress

Conférencière: Elizabeth Lynch (Madame Lynch est une psychologue et une conseillère d'orientation professionnelle qui travaille auprès des cadres de la catégorie de la gestion à la Commission de la fonction publique.)

Qu'est-ce que le stress?

Le stress est une réaction physique et mentale à des circonstances qui nous obligent à nous adapter ou à changer. Nous avons tous et toutes besoin d'une certaine dose de stress qui nous donne motivation et énergie. Cependant, trop de stress et de mauvaises réactions au stress peuvent nous rendent malade physiquement et mentalement. Voici quelques symptômes de tels malaises: anxiété, dévalorisation de soi, irritabilité, sautes d'humeur, hypersensibilité, insomnie, fatigue, migraines et hypertension.

Chaque personne a son propre seuil de tolérance du stress et ses propres mécanismes d'adaptation. Notre capacité de faire face au stress que nous vivons au travail dépend largement de notre bagage personnel: la qualité de notre vie familiale, notre état de santé général, nos bonnes ou mauvaises expériences passées et notre personnalité.

Les effets du stress sur les femmes

Plusieurs facteurs importants contribuent à la surcharge de stress que supportent les femmes qui ont un travail rémunéré de nos jours: 1) la difficulté de concilier les exigences de la vie familiale et du travail; 2) la tendance qu'ont les femmes à se culpabiliser quand des problèmes surviennent; 3) la sous-évaluation des réalisations et des capacités des femmes; 4) l'isolement des femmes, leur manque de visibilité et d'influence dans les organisations à prédominance masculine.

Une façon d'atténuer le stress des employés féminins consiste évidemment à améliorer leur milieu de travail en combattant les attitudes défavorables aux femmes et à les soutenir dans leur cheminement professionnel.

Par ailleurs, chaque personne peut s'aider considérablement elle-même en cultivant un mode de vie sain et équilibré. Voici quelques moyens d'accroître sa résistance au stress :

1) Faites de l'exercice physique. L'exercice renforce le coeur, tonifie les muscles et procure une sensation de bien-être. Tous ces facteurs sont très importants pour vous aider à rester vigilante mais calme dans les situations stressantes.

2) Ayez une alimentation équilibrée, en évitant les aliments vides (*« junk food »*) faits de sucre et de farine. Évitez également les excès de caféine.
3) Dormez suffisamment (le nombre d'heures de sommeil nécessaire varie selon les personnes).
4) Cultivez des passe-temps, des intérêts autres que le travail, des amitiés et des liens avec les membres de votre famille, car tous ces aspects font partie d'une vie équilibrée.
5) Évitez les raisonnements du genre « tout ou rien », et ne désespérez pas dès qu'un problème survient. Une erreur n'est pas nécessairement synonyme d'échec.
6) Évitez de ressasser les détails négatifs, par exemple la seule chose que vous avez peut-être eu tort de dire au cours d'une conversation.
7) Prenez conscience de vos besoins et tâchez de les combler. Félicitez-vous lorsque vous réussissez quelque chose. (Les femmes ne le font pas assez souvent.)
8) Apprenez à reconnaître la valeur des critiques constructives; ce n'est pas vous que l'on juge, comme personne, mais plutôt une parole ou un acte précis.
9) Évitez la tendance si fréquente chez les femmes, à essayer de régler les problèmes de tout le monde.
10) Entretenez des attentes réalistes à votre endroit et à l'endroit des autres.
11) Contribuez à l'établissement d'un système d'entraide et exprimez vos besoins.
12) Tâchez de bien gérer votre temps et ne remettez pas à demain ce que vous pouvez faire aujourd'hui.

« Par ailleurs, le double travail des femmes, celui du travail rémunéré ajouté à celui de la maternité et des tâches ménagères, entraîne maints compromis, dilemmes et conflits, créant des situations stressogènes que peu d'hommes connaissent ».

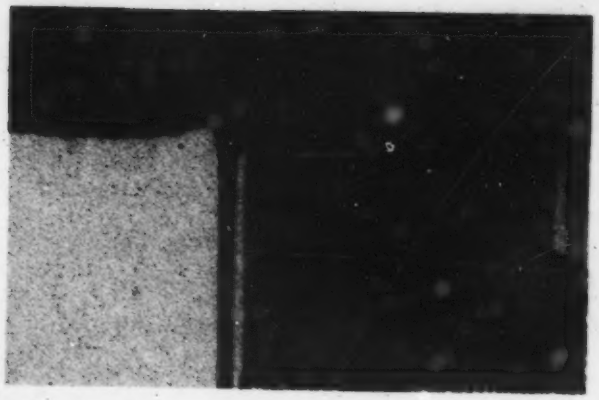
Tiré de Le travail des femmes et le stress, Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.

Prendre sa vie en mains grâce à la planification financière

Conférencière: Roberta Goldmaker, agente de planification agréée, *CS Co-op*, Ottawa

La planification financière est une méthode systématique grâce à laquelle chacune peut évaluer ses besoins et se fixer des objectifs à court et à long terme. C'est un exercice auquel tout le monde devrait se livrer. Malheureusement, les femmes ne pensent pas assez à l'avenir et ont tendance à reléguer leurs propres besoins financiers au dernier rang.

La première étape consiste à calculer la valeur nette de votre actif en faisant la somme de tout ce que vous possédez et en soustrayant de ce montant ce que vous devez. Ces calculs vous donnent une idée de votre sécurité financière actuelle.



Ensuite, faites un budget en calculant votre revenu disponible et vos dépenses. Cela vous aidera à déterminer le montant d'argent que vous pouvez épargner.

Une bonne règle consiste à consacrer un certain pourcentage (de préférence 10 %) de son revenu aux économies avant de commencer à soustraire les autres dépenses. Efforcez-vous de réduire d'autres dépenses avant de toucher à ce montant.

Priorités

Ensuite, déterminez vos priorités financières à l'aide des lignes de conduite suivantes :

1) Le remboursement de vos dettes devrait sans doute figurer en tête de liste. Il est plus logique de diminuer le montant d'une dette, sur laquelle on paye un taux d'intérêt élevé, que de mettre de l'argent dans un compte d'épargne. Le remboursement d'une hypothèque pourrait, par exemple, entrer dans cette catégorie.
2) Ayez un « coussin », une réserve d'urgence qui peut facilement être convertie en argent comptant, au besoin.
3) Pourvoyez aux besoins futurs des personnes à votre charge en souscrivant une police d'assurance. Il est également important d'avoir un testament à jour et de vous doter vous-même, ainsi que votre époux, de procurations. (Cela vous permettrait, par exemple, d'avoir accès aux biens de votre époux en cas d'accident ou de maladie, et vice versa.)
4) Examinez les différents genres de placement possibles et choisissez l'option la plus adaptée à vos besoins.

a) Parmi les options les plus intéressantes figurent les RÉER, parce qu'ils vous permettent d'économiser de l'impôt pendant les années où vos revenus sont élevés, tout en constituant un petit capital. De nouvelles règles permettent aux Canadiens de mettre plus d'argent à l'abri de l'impôt dans des RÉER que jamais auparavant. Les personnes mariées peuvent contribuer à un RÉER au profit du conjoint, formule qui offre certains avantages fiscaux.
b) Les Obligations d'épargne du Canada sont faciles à encaisser et sont un placement sûr.
c) Les dépôts à terme et les certificats de placement garantis sont aussi des placements très sûrs parce qu'ils sont assurés. Cependant, l'argent ainsi investi est gelé pour une certaine période.
d) Les fonds mutuels peuvent représenter à peu près n'importe quel genre d'investissement : actions ordinaires, actions privilégiées, obligations, hypothèques ou placements sur le marché monétaire. Lorsque vous « magasinez » pour un fonds mutuel, examinez bien les titres et la performance passée de l'administrateur du fonds. Le succès d'une société de fonds mutuels dépend très souvent de l'administration ainsi que d'autres variables du marché.

Règles de base

En règle générale, plus le rendement est élevé, plus le risque est élevé. Les jeunes, qui commencent leur vie professionnelle, peuvent généralement se permettrent certains placements risqués, parce que les hauts et les bas du marché boursier s'annuleront probablement avec le temps. En revanche, les personnes sur le point de prendre leur retraite préfèrent souvent les placements très sûrs.

« Si nous n'agissons pas dès maintenant pour assurer notre bien-être futur, rien ne garantit que quelqu'un d'autre le fera à notre place ».

Roberta Goldmaker

Mettre fin à la violence familiale

Conférencière: Elizabeth Lynch (Madame Lynch est psychologue et se spécialise dans le domaine de la violence familiale.)

Le problème

La violence familiale est un phénomène tragique et répandu. Des milliers de femmes, d'enfants et de personnes âgées sont maltraités chaque jour par les membres de leur plus proche entourage. L'aspect le plus fréquent de la violence familiale est sans doute le problème des femmes battues. D'après les chercheurs, une femme sur dix serait agressée par son conjoint chaque année, au Canada (ce qui équivaut à un million de femmes). Ces femmes se retrouvent dans toutes les collectivités et dans toutes les couches sociales.

Ses effets

Les femmes maltraitées subissent, en plus des sévices physiques de toute nature, une persécution (menaces, humiliations, etc.) qui compromet leur santé mentale. De plus, les enfants qui sont témoins des mauvais traitements infligés à leur mère souffrent profondément. À moins qu'on les aide, beaucoup de ces enfants risquent de répéter le cycle de la violence — c'est-à-dire de devenir des auteurs ou des victimes de mauvais traitements.

Le pourquoi de la violence familiale

D'après les chercheurs, des hommes battraient leurs femmes parce que :

- Les femmes n'étant pas encore perçues comme des partenaires égales dans la société, certains hommes considèrent leur femme comme leur « possession » et pensent avoir le droit de la dominer et de la contrôler.
- Notre société ferme les yeux sur l'agression en général.
- Les comportements violents envers les femmes sont souvent acceptés et tolérés.

Comment s'aider soi-même ou aider quelqu'un d'autre?

Parce qu'elle est très répandue, la violence conjugale touche pratiquement tout le monde. Si vous-même n'en êtes pas victime, il y a fort à parier qu'une de vos parentes, amies ou collègues subit cette violence ou la subira dans l'avenir. Il y a beaucoup de façons d'aider les femmes aux prises avec ce problème. Ce qui importe avant tout, c'est de reconnaître l'existence du problème et d'intervenir. Si une femme que vous connaissez se fait battre, souvenez-vous de ce qui suit :

- Il faut absolument rompre le silence. Les femmes maltraitées se sentent impuissantes et seules, ce qui les incite à rester dans des situations violentes.
- Agresser sa femme est un acte criminel; la police est tenue d'intervenir lorsqu'elle est mise au courant d'un incident de violence.
- Habituellement, plus les mauvais traitements se prolongent, plus l'agresseur devient violent et plus il est difficile pour la femme qui en est victime de s'en sortir. N'attendez pas la fois suivante pour offrir votre aide ou pour intervenir.
- Les enfants sont également affectés par la violence et peuvent même être en danger.
- Il y a à présent, dans beaucoup de municipalités ou de villes, des centres d'hébergement pour les femmes battues et leurs enfants.
- Les personnes aux prises avec ce problème peuvent également s'adresser aux intervenants des programmes d'aide aux employés.
- Les maris violents peuvent apprendre à changer de comportement grâce à une psychothérapie ou à des groupes d'entraide, mais il y a très peu de chances pour qu'ils changent si leur comportement est toléré.
- La solution au problème, à long terme, réside dans l'éducation. Nous devons comprendre les causes de la violence familiale, apprendre à nos enfants à respecter tous les êtres humains et chercher des moyens de vivre ensemble, hommes et femmes, parents et enfants, sans violence et sans oppression.

« N'hésitez pas à demander l'aide de vos collègues, des membres de votre famille ou de vos amis ».

4. Créer un climat d'entraide au travail

Savoir manier l'humour

Conférencière: Susan Niven, consultante en ressources humaines et spécialiste en communication, humour et estime de soi.

Beaucoup de gens croient qu'il ne faut jamais mêler le travail et le plaisir, que le travail est quelque chose de Très Sérieux et que l'humour n'a pas sa place dans le milieu de travail. Ils ont tout à fait tort.

D'après de nombreuses études, le rire, l'humour et la gaîté sont d'excellents atouts au travail. Premièrement, le rire est une excellente façon d'atténuer le stress, qui fait rarement défaut dans des milieux de travail.

Le rire a de nombreux effets physiologiques bienfaisants : accélération de la circulation, augmentation de l'apport d'oxygène, diminution de la tension musculaire et amélioration de la digestion. Le rire est également bénéfique sur le plan psychologique. Il procure une sensation de bien-être, atténue l'anxiété, favorise l'optimisme, le travail d'équipe et la communication tout en facilitant l'apprentissage. En bref, l'employée qui sait rire au travail se sent mieux, donne un meilleur rendement et est une meilleure collègue.

Et les bienfaits du rire ne s'arrêtent pas là :

- L'humour accroît la confiance en soi. Si vous arrivez à rire de vos erreurs, au lieu de vous faire du mauvais sang, vous serez plus susceptible d'en tirer des enseignements.
- L'humour améliore la communication. On est plus enclin à écouter un message et à assimiler l'information transmise lorsque c'est amusant.
- On accepte plus volontiers le changement ou les nouvelles idées si elles sont présentées avec humour.
- L'humour favorise les bonnes relations et améliore le travail en équipe.
- Le rire stimule la créativité. Les séances de remue-méninges produisent des idées plus nombreuses et meilleures quand les participants peuvent faire des blagues.
- L'humour est un bon mécanisme de défense. Si un collègue vous harcèle ou vous dénigre, répondre par un mot d'esprit est souvent plus efficace que répliquer du tac au tac, pour désamorcer l'hostilité et préserver sa dignité personnelle.

Il y a diverses façons d'apporter de l'humour et du plaisir à son milieu de travail : notes de service et citations humoristiques, caricatures, babillard *« de l'humour »* et fêtes organisées lorsqu'un employé est embauché (et non seulement quand quelqu'un s'en va).

« Le rire est contagieux, agréable et ne fait pas engraisser. C'est un tranquillisant qui ne crée pas de dépendance et n'a aucun effet secondaire nocif ».

Susan Niven

Le travail à temps partiel volontaire : les possibilités

Conférencière: Joan Gibson, directrice des Services alimentaires, SCC

Joan Gibson a réalisé une étude sur les possibilités de travail à temps partiel pendant les deux ans et demi où elle-même a travaillé à temps partiel.

Elle a conclu, essentiellement, que beaucoup d'employés aimeraient pouvoir travailler à temps partiel afin de pouvoir poursuivre leur carrière tout en ayant plus de temps pour s'occuper de leur famille ou de leurs besoins personnels. En offrant plus de possibilités de ce genre, le SCC ferait figure d'employeur progressiste et souple, et cette image organisationnelle l'aiderait à garder de bons employés. Cette question est particulièrement importante, compte tenu du vieillissement de la population active canadienne et de la pénurie prévue de main-d'œuvre qualifiée au cours des prochaines décennies.

Définitions du travail à temps partiel

Diverses formules très différentes de travail à temps partiel existent : travailler à plein temps pendant une partie de l'année, réduire le nombre d'heures de travail par semaine ou encore par jour. L'horaire de travail doit être convenu avec chaque employé et tenir compte des besoins de l'employé, de ceux du gestionnaire et des nécessités du service. Les employés qui optent pour le travail à temps partiel le feront peut-être pendant une certaine période mais pas nécessairement toute leur vie active.

Intérêt pour le travail à temps partiel

Le SCC compte actuellement 200 employés à temps partiel, qui représentent environ 2 % de son effectif total. Selon les résultats d'un sondage, un nombre beaucoup plus grand d'employés — presque 20 % — aimeraient travailler à temps partiel. Ce pourcentage grimperait à 45 %, si les règles actuelles de contribution à un régime de pension de retraite étaient modifiées. (À l'heure actuelle, les employés qui travaillent moins de 30 heures par semaine ne peuvent contribuer au régime. Cependant, un projet de loi qui permettrait aux employés à temps partiel d'y contribuer, au prorata des heures travaillées, est à l'étude.)

Avantages pour les employés

La réduction du nombre d'heures de travail peut atténuer le stress et la fatigue des employés tout en leur procurant une plus grande satisfaction globale. On souhaite travailler à temps partiel pour diverses raisons : pour consacrer plus de temps à sa famille, pour faire les études qu'on souhaite, pour mieux fonctionner, malgré un handicap, pour se préparer à la retraite ou pour cultiver des intérêts personnels. Il y a également des inconvénients, dont une perte de salaire et d'avantages sociaux (facteur qui aura cependant moins de poids après l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions législatives relatives au régime de pensions de retraite) et la perte de possibilités d'avancement et de perfectionnement.

Avantages pour l'organisation

Offrir des possibilités de travail à temps partiel aide à garder de bons employés.

Le travail à temps partiel présente aussi des avantages pour l'organisation :

- Diminution des coûts à cause d'une réduction de l'absentéisme. Les employés sont plus ponctuels, l'organisation garde des travailleurs et travailleuses qualifiés et évite de payer des heures supplémentaires. L'employeur peut aussi avoir accès à un éventail plus large de compétences à un coût moindre, puisqu'il dispose d'un plus grand bassin d'employés formés.
- Amélioration de la productivité. Les employés étant moins stressés et moins fatigués, ils ou elles sont plus à même de donner leur pleine mesure.
- Stabilité du personnel. Des employées qui auraient été portées à quitter l'organisation après la naissance de leurs enfants changeront peut-être d'idée si elles peuvent travailler à temps partiel.

Cependant, l'organisation doit aussi peser certains inconvénients comme une hausse des frais d'administration, un accroissement du temps consacré par les gestionnaires à l'encadrement et l'absence de continuité du travail dans certains cas. Cependant, avec un peu d'organisation, les problèmes de la direction et de l'employé peuvent être surmontés ou du moins atténués.

Pour un milieu de travail exempt de harcèlement

Conférencière: Madame Lisa Hitch, avocate, Ministère de la justice

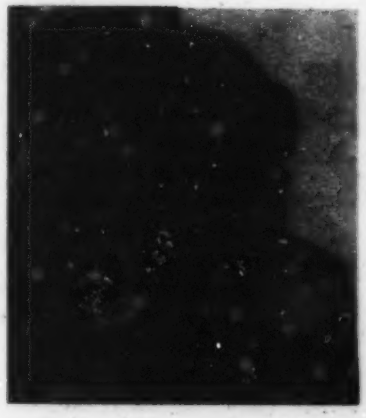
Qu'est-ce que le harcèlement?

Le harcèlement sexuel est un problème sérieux du monde du travail qui existe dans beaucoup d'organisations modernes, dont le SCC. Ce harcèlement peut blesser profondément celles qui en sont victimes, miner leur rendement et empoisonner le climat de travail.

Ne constituent pas du harcèlement les compliments appropriés, les flirts ou les plaisanteries mutuelles.

Le harcèlement sexuel se définit plutôt de la façon suivante :

« conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes de harcèlement ». (Cour suprême du Canada)



La nouvelle directive du Commissaire sur le harcèlement élargit cette définition, en précisant que le comportement sexuel en cause est importun et que son « importunité était connue de l'auteur ou n'aurait pas dû lui échapper ». Elle précise également que ce comportement est persistant et répété. Cette directive du Commissaire traite aussi d'autres types de harcèlement, notamment la discrimination raciale.

Les victimes de harcèlement sexuel se plaignent notamment des actes suivants :

- contacts physiques non voulus (p. ex., attouchements).
- commentaires déplacés (allusions sexuelles).
- agressions psychologiques comme des commentaires avilissants, des blagues sexistes ou des railleries.
- regards concupiscents.
- étalage d'images pornographiques ou d'autres illustrations blessantes ou dégradantes.

Qui fait du harcèlement et pourquoi?

Qu'on soit homme ou femme, on peut être victime de harcèlement sexuel, et la politique du SCC est conçue pour protéger tous les employés, peu importe leur sexe, contre tout comportement qui mine leur dignité et leur rendement au travail. Cependant, dans les faits, la plupart des « *harceleurs* » sont des hommes et la plupart de leurs victimes sont des femmes. De plus, les femmes harcelées occupent généralement des postes peu rémunérés et peu valorisés.

Il ressort des études faites sur le sujet que les auteurs de harcèlement sont motivés non pas par le désir sexuel, mais par la volonté de dominer, de remettre les femmes « à leur place ». Il s'agit parfois d'hommes qui, se sentant eux-mêmes frustrés et impuissants, se défoulent sur quelqu'un qui a moins de pouvoir et de prestige qu'eux.

Le harcèlement n'est pas motivé par le désir sexuel mais bien par la volonté de dominer, de remettre les femmes « à leur place ».

Comment réagir au harcèlement?

- Tout d'abord, si on vous fait des avances non désirées ou si on vous tient des propos déplacés, vous pouvez tourner les talons et quitter ostensiblement les lieux. Cela suffira peut-être pour décourager tout autre comportement inacceptable.
- Affrontez le « harceleur » directement, en lui parlant poliment mais fermement. Exprimez clairement ce que vous ressentez.
- Parlez du problème avec vos collègues, les membres de votre famille et vos amis, afin de pouvoir compter sur leur soutien.
- Notez tous les incidents de harcèlement au cas où vous voudriez porter plainte officiellement.
- Signalez le comportement à votre supérieur et demandez-lui d'en discuter avec la personne en cause. Ou encore, soulevez la question du harcèlement, en général, lors d'une réunion du personnel. Cela aidera peut-être à clarifier les règles pour tout le monde et à obtenir l'appui de collègues.
- Portez plainte officiellement, en invoquant soit la Directive du Commissaire, soit la politique du Conseil du Trésor.
- Si vous n'êtes pas satisfaite de l'issue de votre plainte, vous pouvez aussi soumettre votre cas à la Commission canadienne des droits de la personne.

Obligations de la direction

Dès qu'elle est informée d'un cas de harcèlement, la direction doit intervenir immédiatement pour faire enquête et corriger la situation. Elle peut être informée soit par une plainte officielle, soit autrement.

Modèles/Conseils de collègues

Des histoires différentes, mais des thèmes communs : groupe de discussion animé par quatre femmes du SCC

Au cours d'un groupe de discussion spécial, quatre femmes cadres du SCC ont été présentées aux déléguées à la conférence : Marlene Nash, directrice des Services de gestion du Centre psychiatrique régional, région du Pacifique; Jane Miller-Ashton, coordonnatrice nationale de l'Initiative pour les femmes purgeant une peine de ressort fédéral; Lise Bouthillier, administratrice régionale des Opérations dans la collectivité et les établissements, région du Québec; et Lucie McClung, directrice de la Planification opérationnelle, à l'administration centrale.

Toutes ces femmes avaient à leur actif de nombreuses années d'expérience dans le secteur correctionnel et avaient très bien réussi dans la carrière qu'elles avaient choisie. Elles pouvaient faire figure de pionnières et de modèles, même si elles-mêmes étaient réticentes à se donner de tels titres. L'une d'elles a dit aux participantes : *« N'importe laquelle d'entre vous aurait pu accéder au poste où je suis ».*

Néanmoins, lorsqu'elles ont décrit avec quel acharnement elles avaient lutté, travaillé et surmonté les obstacles, leurs récits donnaient aux participantes le goût de suivre leur exemple. Les conseils qu'elles ont donnés à leurs collègues ont donné lieu à des discussions sur ce que les employées du SCC devaient faire pour grimper des échelons. De ces échanges se sont dégagées les grandes lignes des recommandations qui ont été formulées dans les ateliers subséquents.

Les conférencières ont décrit les milieux dont elles étaient issues et expliqué ce qui les avait poussé à se lancer dans le domaine stimulant du travail correctionnel et à y rester. Certains thèmes revenaient sans cesse : la volonté de travailler fort, le désir d'aider les gens et la confiance en leurs propres capacités.

L'entraide est la clé

Elles ont décrit la résistance à laquelle elles s'étaient heurtées, dans leur cheminement, de la part de certains collègues masculins : une résistance qui prenait souvent la forme d'une surprotection. Elles l'ont surmontée en prouvant qu'elles pouvaient faire le travail aussi bien, sinon mieux, que quiconque. Mais elles ont également parlé de l'appui que certains hommes leur ont donné, signalant la nécessité de le reconnaître à sa juste valeur.

« Les hommes sont habituellement justes et coopératifs, surtout s'ils ne se sentent pas menacés », a dit une des conférencières, ajoutant « on peut gagner la collaboration des hommes, même de ceux dont l'opposition est la plus farouche ».

Il importe aussi que les femmes s'entraident, ce qui n'est pas toujours le cas. Ainsi, une des conférencières a déclaré que certains de ses collègues masculins s'étaient montrés plus compréhensifs que les femmes célibataires avec lesquelles elle travaillait, relativement à ses obligations de chef de famille monoparentale.

Voici d'autres conseils formulés par les conférencières et les participantes :

- Demandez ce que vous voulez en termes positifs. Faites connaître votre point de vue sur certaines choses à vos collègues masculins; cela leur permettra de mieux comprendre les expériences que vivent les femmes.
- N'ayez pas peur de prendre des risques, par exemple de vous lancer dans un nouvel emploi ou un nouveau projet. Si vous n'avez pas dès le départ toutes les réponses, il y a de fortes chances pour que vous les trouviez au fur et à mesure.
- Présentez votre candidature aux postes qui vous intéressent, même si vous n'êtes pas sûre d'avoir les compétences voulues. Si vous ne vous présentez pas, vous risquez de constater que la personne choisie est moins qualifiée que vous.
- Invitez vos collègues à vous faire part de leurs commentaires constructifs. C'est là un bon moyen de savoir si on est dans la bonne voie et de rehausser sa confiance en soi.
- Acceptez les défis avec enthousiasme, mais ne sautez pas à pieds joints dans un projet sans être sûre que c'est bien ce que vous voulez. Ne faites pas quelque chose uniquement pour répondre aux attentes de quelqu'un d'autre. Tâchez d'obtenir les postes qui vous intéressent vraiment.

...se battre, réussir, surmonter les obstacles...

Le rôle des cadres intermédiaires

Conférencière: Ginette Stewart, commissaire, Fonction publique du Canada

Dans le discours-programme de la conférence, Mad. Ginette Stewart, commissaire de la Fonction publique, a décrit le rôle important que jouent les cadres intermédiaires dans la réalisation des buts du gouvernement fédéral, notamment la promotion de l'égalité complète des fonctionnaires masculins et féminins. Selon Mad. Stewart, les femmes cadres sont l'épine dorsale de la fonction publique parce qu'elles savent diriger et parce que ce sont le plus souvent elles qui gèrent les services de première ligne. Les femmes cadres peuvent aider à faire évoluer les mentalités et la culture organisationnelle en faisant valoir leur intégrité et leurs compétences considérables.

Mad. Stewart a rappelé que la fonction publique est en train de repenser sa philosophie de gestion afin de privilégier une approche plus globale et plus humaine.

« L'idée qu'on se faisait du gestionnaire idéal a été revue et corrigée [...] Le mode de gestion dit « masculin », caractérisé notamment par la concurrence, l'esprit d'analyse, la tendance à être directif et à prendre des décisions à un niveau hiérarchique élevé pour ensuite les transmettre vers les niveaux inférieurs, devra céder la place à des caractéristiques « androgynes » plus efficaces ».

Ginette Stewart a tracé le profil du ou de la fonctionnaire vraiment professionnelle. Cette personne est douée d'intégrité, d'esprit d'initiative, de confiance en soi, d'entregent, d'aptitude à la communication et de qualités de chef. Mad. Stewart a défini ce qu'elle entendait par « qualités de chef »: *« La capacité de créer et de faire naître une vision, un ensemble de valeurs et un climat propices à la réalisation de ces buts ».*

« Alors qu'un bon gestionnaire sait quoi faire, un bon chef sait « pourquoi » le faire. Au lieu de se contenter de bien faire les choses, un chef s'efforce de faire les bonnes choses ».

« Alors, la recette de bien-être professionel que je vous offre, et qui vaut également pour l'avancement, est la suivante : sachez qui vous êtes, ayez confiance en vos capacités, n'hésitez pas à faire profiter l'organisation pour laquelle vous travaillez de vos valeurs, de vos compétences et de vos idées, et respectez vos collègues de même que les personnes que vous servez ».

Les femmes cadres peuvent aider à faire évoluer la culture organisationnelle en faisant valoir leur intégrité et leurs compétences considérables.

Marlene Hunt, coordonnatrice de l'Équipe régionale d'escortes pour les visites à l'hôpital : une pionnière extraordinaire

S'il y a quelqu'un qui a « *gagné ses épaulettes* », c'est bien Marlene Hunt, agente principale de correction à la Prison des femmes et employée dévouée du SCC depuis 25 ans.

Au cours du banquet d'ouverture de la conférence tenue au Mont Sainte-Marie, le Comissaire Ole Ingstrup a remis à Mad. Hunt la Médaille pour services distingués, en reconnaissance de ses réalisations exceptionnelles et de ses longs antécédents de service.

Marlene Hunt a commencé sa carrière dans le domaine correctionnel en 1966, par un stage d'initiation au Collège du personnel du gouvernement fédéral. Après sa formation, elle s'est jointe à l'effectif de la Prison des femmes, où elle a assumé des tâches et des postes comportant de plus en plus de responsabilités, au fur et à mesure que la direction découvrait ses talents. Elle a acquis la réputation d'être quelqu'un sur qui on pouvait compter pour prendre une situation d'urgence en mains, pour communiquer avec les détenues et pour organiser les gens. En 1987 et 1988, elle s'est distinguée lors d'une affectation à l'Équipe de recrutement des agents de correction en amenant au Service d'excellentes recrues. Mad. Hunt adresse le conseil suivant à tous les employés, qu'ils ou elles soient débutants ou expérimentés :

« Faites votre travail du mieux que vous le pouvez, mais n'oubliez pas de faire aussi autre chose, d'avoir une vie privée. Cela vous empêchera de succomber au burn-out. »

Pour que nos voeux deviennent réalité...

Conclusion

Les ateliers qui se sont déroulés pendant ces trois jours au Mont Sainte-Marie ont donné lieu à des échanges forts encourageants et positifs. Les participantes n'ont jamais perdu de vue le but visé : faire en sorte que les hommes et les femmes soient des partenaires égaux dans leur milieu de travail, et définir les mesures qu'on peut et qu'on doit prendre pour faire du SCC un milieu de travail juste et propice à l'épanouissement de tous et de toutes. Cette égalité profite d'ailleurs aussi à la direction, car elle permet de bâtir un véritable esprit d'équipe. Elle assure aussi que tous les employés du Service peuvent exploiter pleinement leurs capacités.

Par leur interaction animée, coopérative et professionnelle, les participantes à la conférence du Mont Sainte-Marie ont préparé le terrain pour des résultats concrets. Une de leurs plus importantes réussites a été la rédaction des recommandations qui figurent dans les pages qui suivent. Je suis ravie de pouvoir dire que la direction les a toutes approuvées et qu'elle a pris des mesures, dans toutes les régions, pour que ces bonnes idées se traduisent en actes.

La conférence a également permis à toutes celles qui y ont assisté de faire le plein d'énergie. Les déléguées qui se sont réunies au Mont Sainte-Marie y ont trouvé un regain d'enthousiasme et de motivation. Elles ont répondu à l'appel de celles qui les invitaient à faire profiter leurs collègues de ce qu'elles avaient appris et à faire participer d'autres personnes au processus de changement. À preuve, les grandes et petites initiatives lancées partout au pays, que ce soit l'organisation d'un atelier régional de suivi, la création d'un comité consultatif des femmes ou la constitution de groupes d'entraide.

Je tiens à remercier toutes les participantes pour leur inestimable contribution à cette démarche, et je vous invite toutes à poursuivre le travail amorcé. Je m'engage, de mon côté, à vous aider de toutes les façons possibles.

Dyane Dufresne

Je tiens à remercier particulièrement :

Jane Miller-Ashton
Linda Brown
Donna Dixon
Holly Flowers
Corinne Hagerman
Marlene Hunt
Lucie McClung
Danielle Petitclerc

Recommandations

Les recommandations qui suivent découlent du premier atelier à l'intention des femmes oeuvrant dans le Service correctionnel qui a eu lieu du 4 au 7 novembre 1991.

Les suggestions mises de l'avant au Mont Sainte-Marie sont surtout de moyens de veiller à ce que les femmes puissent faire profiter pleinement le Service de leurs compétences considérables, sans se heurter à des obstacles. Ole Ingstrup.

Recommandations

Programme de ressources humaines

L'encadrement

1. Établir un programme d'encadrement (régional/national) qui prévoit :
   a) un processus par lequel les entraîneurs et les moniteurs d'encadrement sont assignés aux individus;
   b) des séminaires de formation en encadrement à l'intention des cadres moyens et supérieurs; et ceci s'appliquerait aux hommes et aux femmes de façon équitable.

La planification et l'orientation professionnelles

2. Effectuer un sondage dans le but de déterminer la progression de la carrière de la femme au sein du SCC. Les résultats devraient être publiés afin d'aider les autres femmes à déterminer l'orientation de leur propre carrière.
3. Élaborer et mettre en œuvre des programmes d'orientation nationaux et régionaux qui aideront les femmes en ce qui concerne leur carrière et les possibilités de carrière existant au SCC.
4. Approuver et même favoriser les occasions qui permettraient aux femmes d'occuper des postes à titre intérimaire, même si ces postes sont à deux niveaux plus élevés que leur poste de base. Ceci permettrait aussi aux femmes de quitter le ghetto du travail de commis et de secrétaire en leur offrant des programmes qui serviraient de point d'accès à d'autres genres d'emploi.
5. Encourager les occasions de promotion pour les employées œuvrant dans la communauté puisque plusieurs femmes occupent des postes de WP-03 dans les bureaux de libération conditionnelle. Les employées perçoivent que les promotions à l'AC proviennent de l'extérieur du Service, tandis que les promotions dans les régions sont données aux employées œuvrant dans les institutions.

Anti-harcèlement

6. Veiller à ce que tous les gestionnaires s'engagent à éliminer le harcèlement. La politique du SCC sur l'anti-harcèlement devrait être appuyée par les conséquences tangibles aux harceleurs (par exemple aucune promotion future).

La dotation

Comité de sélection et concours

7. Revoir le processus de concours dans le but d'enlever les barrières systémiques qui existent pour les femmes et d'attirer et encourager les femmes à présenter leur candidature à plus de concours. Trop d'emphase est mis sur l'expérience au lieu des aptitudes acquises.
8. Assurer que tous les comités de sélection comptent au moins une femme parmi leurs membres.

Formation et perfectionnement

9. Établir un programme d'orientation de carrière (avec les ressources financières requises) pour aider les femmes à présenter leur candidature aux postes des cadres intermédiaires et supérieurs.

10. Élaborer un programme de formation pour expliquer aux femmes la façon de se préparer pour un concours.
11. Concevoir des programmes de sensibilisation aux personnes du sexe opposé au niveau des établissements.
12. Offrir des ateliers sur le développement personnel dans le but d'aider les femmes à mieux se connaître elles-mêmes, et d'identifier leurs points forts et leurs points faibles.
13. Établir un moyen d'assurer que toute information sur les programmes de formation (internes et externes) est disponible et que des fonds et d'autres ressources y sont réservés.
14. Inclure au nouveau programme de formation des agents correctionnels une session sur la sensibilisation au milieu correctionnel; cette session devrait être axée sur les situations et les attitudes que les femmes peuvent rencontrer lorsqu'elles commencent à travailler dans un établissement.
15. Offrir aux surveillants un cours sur la façon de gérer le travail des hommes et des femmes. Ce cours doit avoir pour but de stimuler les hommes à discuter des sujets d'intérêts aux femmes et de mieux comprendre les différences dans les méthodes de communication. Ce cours pourrait durer une journée et faire partie du cours actuel de trois semaines destiné aux surveillants.
16. Offrir des occasions telles que la participation des SM-1 et des SM-2 à tour de rôle aux conférences de la gestion supérieure.
17. Assurer que chaque groupe de travail représente de façon équitable les femmes œuvrant au Service correctionnel.
18. Mettre sur pied des journées de carrière dans le but d'informer tout le personnel des responsabilités des différents postes. Plusieurs femmes ont mentionné qu'elles auraient postulé pour certains postes mais ne l'ont pas fait à cause de leurs craintes sans fondement et leurs perceptions des responsabilités des postes. Lorsqu'elles avaient été informées des responsabilités actuels du poste, elles ont réalisé qu'il n'y avait aucun problème et ont présenté leur candidature parce qu'elles sentaient qu'elles pouvaient accomplir les tâches sans difficulté.

Politiques externes

19. Demander au Conseil du Trésor de revoir les clauses permettant d'allouer 10,00 $ et 25,00 $ par jour aux personnes en voyage d'affaire. Cette demande s'applique également aux hommes et aux femmes et est directement reliée aux responsabilités familiales. En effet, les voyages exigés par l'employeur entraînent des dépenses.

Stratégie de communication

20. Développer une stratégie de communication similaire à celle utilisée pour la Mission du SCC afin que les sujets concernant les femmes soient parmi les sujets de l'heure au Service. Celle-ci pourrait se faire en publiant un article de façon régulière ou par voie de la publication Entre Nous ou d'une publication à part, et au moyen de rencontres organisées et dirigées par les cadres supérieurs afin de discuter des principes du SCC à ce sujet.

Générale

21. Reconnaître de façon officielle aux niveaux national et régional, pour les agents correctionnelles enceintes, que les changements de postes ou de conditions de travail ne doivent pas être perçus comme privilèges. Être enceinte ne signifie pas être handicapée. Il devrait également être possible d'accorder une flexibilité au niveau local pour prendre des décisions et traiter chacun des cas individuellement et selon les besoins.
22. Introduire les nouvelles recrues femmes en groupe. De cette façon, elles pourraient s'entretenir entre elles et s'entraider lorsqu'un comportement ou une attitude discriminatoire se présente. Ceci pourrait devenir une mesure pour retenir les femmes CX au sein du Service.
23. Encourager les femmes occupant un poste dans les groupes de soutien administratif (commis ou secrétaire) à accéder au groupe CX puisqu'elles sont déjà familières avec le milieu correctionnel.
24. Dans le but d'appuyer l'avancement des femmes et d'assurer un équilibre des sexes aux postes de gestion et, comme suivi à cette conférence, le SCC devrait :
    a) encourager et appuyer le développement de réseaux régionaux;
    b) encourager et appuyer des conférences régionales annuelles pour les femmes à tous les niveaux;
    c) encourager et appuyer des conférences nationales à tous les 2-3 ans pour discuter des sujets d'intérêt aux femmes et du progrès en ce qui a trait à l'équilibre des sexes. Les hommes pourraient être inclus car les changements doivent se faire ensemble.
    d) établir un comité consultatif des femmes dans chaque région afin d'assurer un suivi à ces recommandations.
25. Le cas des femmes au SCC est un problème de gestion. Par conséquent, la gestion supérieure devrait établir des objectifs clairs et précis, assurer qu'ils sont respectés à tous les niveaux de gestion et déterminer le niveau d'imputabilité respectif.
26. Encourager une flexibilité de cédule et d'arrangement de travail. Le Service dans son ensemble doit être plus ouvert et flexible afin de répondre aux responsabilités familiales de chacun. Les responsabilités familiales ont été identifiées comme étant une barrière réelle pour plusieurs participantes qui sentaient qu'elles devaient orienter leur carrière d'une façon qui permet de veiller à leurs responsabilités familiales.

Afin d'assurer que l'équité d'emploi et les occasions de perfectionnement de carrière sont présents dans tout le Service correctionnel, nous reconnaissons que plusieurs des recommandations susmentionnés s'adresseront et aux femmes et aux hommes, ainsi qu'à d'autres groupes en matière d'équité d'emploi.

Participantes à l'atelier

Région : Atlantique

1. Linda Brown
2. Irma Hoogendoorn
3. Clara Rendell
4. Cathy Murray
5. Gisèle Smith
6. Lynn Bourgeois
7. Denise Thériault
8. Mary Grace Traer
9. Paulette Arsenault
10. Chris Manuge
11. Helen Hebert
12. Claudine Bourque

Région : Québec

1. Johanne Poulin
2. Lise Bouthillier
3. Thérèse Gascon
4. Sylvie Després
5. Odette Ouimet
6. Micheline Désilets
7. Sharron Denofsky
8. Lucie Vallière
9. Nicole Chartrand
10. Monique Marullo-Morin
11. Johanne Provencher
12. Danielle Petitclerc
13. Caolina Soulié
14. Brigitte Dubé
15. Karol Prévost
16. Lucie Charron
17. Marielle Normandin
18. Michèle Bergeron
19. Soeur Flore Archambault
20. Diane Nantel

Région : Ontario

1. Doreen Natilizio
2. Joanne Blais
3. Janet Clark
4. Liz Eskerod
5. Rose Sutherland
6. Christine Mangan
7. Rhonda Kellett
8. Kathy Dafoe
9. Marlene Hunt
10. Rita Fisher
11. Sue Stockdale
12. Donna Dixon
13. Claudette Lawson
14. Susan Langevin
15. Cathy Gelineau
16. Kathleen Hunter
17. Chris Marr

Région : Prairie

1. Lois Kitts
2. Heather Bergen
3. Marguerite Schneider
4. Karen Smith-Black
5. Evelyn Steginus
6. Joan Rawlings
7. Jan Fox
8. Sandy Taylor
9. Dina Dennis
10. Joan Christianson
11. Kerry Vandekerckhove
12. Pat Gutwald
13. Aline Gavel
14. Joan Jorissen
15. Rose Kubin
16. Robby Nowicki

Région : Pacifique

1. Judy Croft
2. Brenda Lamm
3. Shirley Burnet
4. France Line Raby
5. Marg Fletcher
6. Ingrid Leonhard
7. Danielle Carriere
8. Diane Brown
9. Rachel Bunt
10. Joy Williams
11. Nancy Wrenshall
12. Mary Martens
13. Claudette Murray
14. Pamela Good
15. Marlene Nash

Région : AC

1. Evelyn McCauley
2. Heather Lockwood
3. Colleen Laframboise
4. Lucie McClung
5. Denise Mainville
6. Corinne Hagerman
7. Jane Miller Ashton
8. Anne Kelly
9. Christine Cloutier
10. Sonja Ellefsen
11. Suzanne Crowder
12. Chantal Jacques
13. Wendy Parlow
14. Suzanne Léger
15. Dianne Lacelle
16. Janet de Laat
17. Claude Tellier
18. Helen Friel
19. Joce-Lyne Hamel
20. Lynn Cuddington